Professions comptable et financière dans les administrations publiques suisses : quels profils et quelle satisfaction lors de l'utilisation d'une application de gestion financière intégrée (ERP) ?

Dre Catherine Equey, Professeure HES

Hugo Mabillard, Assistant HES

Cahier : N° HES-SO/HEG-GE/C--13/1/1--CH

Février 2013



Résumé

Notre étude est une enquête nationale auprès de plus de 500 collaboratrices et collaborateurs des services financier et comptable des administrations cantonales et fédérales suisses. Les principaux résultats révèlent le profil de ces professions, les connaissances et les compétences nécessaires pour travailler avec des outils de type ERP. L'apport principal de notre recherche est la mise en évidence des critères qui influencent la satisfaction des utilisateurs de l'application de gestion financière ainsi que les difficultés et les avantages de l'utilisation d'un ERP.

Mots-clés

Profil des professions comptable, Connaissances, Compétences, Expérience professionnelle, Formation, Application de gestion financière intégrée, ERP, Satisfaction de l'utilisation de l'ERP, Administrations publiques suisses.

Summary

Our research is a national survey of more than 500 cantonal and federal's accounting and financial employees. The main findings are: 1) the description of this profession's profile ; 2) the knowledge and the set of skills necessary to work with an Integrated Financial System. The more relevant finding is certainly the determination of the criterion which influences the ERP system's users satisfaction, the difficulties and the advantages of using an ERP system.

Keywords

Accountant's profile, Knowledge, Skills' set, Educational and professional background, Integrated Financial System, ERP, ERP systems users' satisfaction, Swiss public administrations.

1 Management Summary

Notre étude permet de déterminer le profil type d'un employé[1] d'un service financier et comptable d'une administration cantonale ou fédérale en Suisse. Notre employé moyen est un homme de 44 ans avec une formation de gestion certifiée soit par un CFC, soit par un Master, selon sa fonction. Son expérience professionnelle a été largement acquise dans le secteur privé et il travaille depuis plus de 10 ans dans le secteur public. Son niveau de satisfaction est élevé concernant l'utilisation des outils financiers intégrés mais son cahier des charges n'a pas été adapté après la mise en place de l'ERP. Ce point est un des résultats important de notre enquête.

Nous avons constaté que seul 18% de notre échantillon a bénéficié d'une modification de leur cahier des charges après la mise en place de l'ERP. Il est important de relever que le degré de satisfaction des collaborateurs est plus élevé si le cahier des charges a été adapté à son nouveau travail après l'implémentation de l'application de gestion financière intégrée. Les résultats sont cependant différents entre la Suisse alémanique et la Suisse romande. Les suisses allemands sont plus satisfaits (81%) de leurs cahiers des charges que les Romands (59%). Les employés des services financiers romands sont plus nombreux (11.5%) a ne pas avoir du tout de cahier des charges que les suisses alémaniques (1.5%). Ces informations sont particulièrement importantes, car la variable qui a le plus d'influence sur la satisfaction des utilisateurs de l'ERP est l'adéquation entre le cahier des charges et le travail effectué. Les autres variables qui ont une influence positive sur la satisfaction sont le fait : de travailler dans une petite administration, d'avoir bénéficié d'une revalorisation de sa classe salariale, d'avoir une grande expérience dans le secteur public, d'être un directeur et d'être une femme.

Nous ne pouvons que recommander aux administrations cantonales de modifier les cahiers des charges des employés des services financiers afin de l'adapter aux connaissances, compétences et formations nécessaires pour travailler avec un outil financier intégré tel qu'un ERP. Pour ce faire, les résultats de notre étude seront utiles car ils indiquent que ce sont les connaissances concernant la comptabilité financière qui sont citées comme importantes ou indispensables par plus de 90 % de notre échantillon. Viennent ensuite des connaissances liées à l'ERP, comme la connaissance des modules ou de l'impact des saisies dans l'ERP. Ce sont particulièrement ces dernières qui doivent être prises en compte dans l'adaptation des cahiers des charges. Les connaissances concernant la comptabilité doivent faire l'objet de formations continues, comme nous le décrivons au paragraphe suivant. L'analyse des compétences citées comme importantes ou indispensables par les répondants nous indique que la précision (compétences d'attention aux détails, recherche de la bonne information) reste une caractéristique propre aux professions de comptable. De nouvelles compétences d'adaptation ou d'analyse (gestion du changement, résolution de problème, intégration dans une équipe,…) doivent, par contre, être ajoutées aux descriptions de fonction.

Les attentes des employés des services financiers concernent particulièrement la formation continue. De nombreux commentaires font état de la nécessité de proposer des formations supplémentaires sur l'utilisation de l'ERP. Certains répondants indiquent avoir reçu une formation trop courte et parfois inadaptée par rapport aux fonctionnalités utilisées.

Finalement, et comme mentionné précédemment, l'évaluation de l'outil par les répondants est positive. La satisfaction est considérée comme « forte » ou « élevée » par 81% des répondants

[1] Par soucis de simplification, les noms des fonctions sont indiqués au masculin mais incluent également le genre féminin.

et elle n'est « faible » que pour 3% d'entre eux. Les reproches principaux faits à l'application de gestion financière sont la complexité de l'outil, ses fonctionnalités qui ne sont pas toujours connues et utilisées ainsi que le manque de convivialité. Ces éléments correspondent également aux critiques faites par les entreprises du secteur privé. Par contre, la mention de problèmes informatiques est plus surprenante et ne correspond pas aux critiques courantes des ERP.

Pour terminer sur une note très positive, la majorité des répondants considère que les apports principaux de l'ERP sont l'amélioration de la qualité et de la rapidité d'obtention de l'information, ainsi que l'amélioration de l'établissement des états financiers. Ces éléments correspondent aux objectifs principaux du projet de mise en place de l'ERP et nous permettent de constater la réussite des projets ERP dans nos administrations cantonales et fédérales.

2 Contexte et cadre général de la recherche

Depuis les années 2000, les administrations publiques suisses ont progressivement remplacé leur multitude d'outils comptables et financiers par des ERP (Enterprise Resource Planning) appelés également Progiciels de Gestion Intégrés (PGI). Les systèmes les plus connus et les plus utilisés sont ceux des éditeurs SAP et Oracle.

Les modules « finance » de ces systèmes d'information permettent la gestion intégrée des activités financières. Les avantages principaux de ces nouveaux outils sont : une base de données unique, un accès aux informations en temps réel et, surtout, une cohérence en matière de structure comptable (donc une harmonisation des rapports financiers des différents départements).

De nombreuses études professionnelles[2] et académiques ont mis en évidence les transformations des professions financières et comptables dues à la mise en place des ERP dans le secteur privé. Les études qui concernent le secteur public sont rares.

Malgré l'énorme travail déjà accompli pour mettre en place des outils de gestion modernes (ERP), les administrations publiques doivent encore relever des défis importants en matière de gestion financière pour produire des informations de gestion fiables, utiles et ainsi accroître leur performance. Ce sont notamment l'organisation et la formation du métier de comptable qui sont à améliorer. Mais, la nécessité de répondre à des exigences externes (imposées, par exemple, par les banques ou les agences de notation) complexifie aussi beaucoup le travail des services financiers. Par exemple, l'application des normes internationales (IPSAS) est un défi de taille.

Notre recherche a débuté en 2009 avec une étude de cas portant sur trois départements du Canton de Genève. Seize interviews ont été réalisées auprès de comptables, de directeurs financiers, de directeurs des ressources humaines, de directeurs informatique, du chef de projet pour la mise en place d'Oracle Financial et d'un consultant externe. Les résultats des interviews ont été utilisés pour construire un questionnaire (avec principalement des questions fermées) destiné à une enquête nationale plus vaste.

[2] Deloitte, « Governing forward. New directions for public leadership », Global perspectives, 2006.
International Federation of Accountants, « A Profession Transforming: from Accounting to Management », No. 11, pp. 127–147, 2001.
Institute of Management Accountants, « Counting More, Counting Less: Transformation in the Management Accounting Profession », pp. 3-18, 1999.

En décembre 2010, les employés des services financiers du Canton de Genève ainsi que les directeurs des services informatiques et des ressources humaines ont répondu au questionnaire en ligne. Début avril 2011, ce sont les Cantons de Neuchâtel, du Valais ainsi que la Confédération qui ont participé à l'enquête. Trois Cantons de Suisse alémanique (Bâle, Lucerne et Zürich) y ont également pris part à la fin du printemps 2011.

Le présent rapport décrit les résultats de cette dernière enquête menée auprès des six Cantons ainsi qu'auprès de la Confédération.

3 Objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre étude est de déterminer et d'analyser le profil actuel d'un employé d'un service financier d'une administration publique en Suisse, afin d'en améliorer le fonctionnement. In fine, l'établissement des états financiers et l'obtention d'informations financières devraient être de meilleure qualité.

Ce sont principalement la formation, l'expérience professionnelle, les connaissances et compétences nécessaires pour travailler avec une application de gestion financière intégrée qui sont analysées. La satisfaction, les plus-values ou difficultés liées à l'utilisation de l'outil ERP, ainsi que la gestion du changement sont également étudiés.

Le but final est d'obtenir des résultats permettant de rédiger des cahiers des charges appropriés et de proposer des cours de formation continue aux employés des services financiers utiles aux administrations publiques.

4 Méthodologie

Nous avons réalisé une étude empirique à l'aide d'un questionnaire adressé à six administrations cantonales (Zürich, Bâle-Ville, Genève, Neuchâtel, Valais, Lucerne), ainsi qu'à la Confédération. Nous souhaitions obtenir les réponses d'au moins quatre départements par canton.

Pour cette étude, un échantillon d'au moins 500 personnes était souhaité. Au final, nous avons obtenu 959 réponses, parmi lesquelles 562 étaient valides (les répondants ont complété au minimum les deux premières parties du questionnaire).

Une population variée a reçu le questionnaire, et pas uniquement des collaborateurs financiers, car nous souhaitions connaître l'avis de tous les participants au projet ERP. Toutefois, les répondants non financiers (RH et IT) ne devaient pas répondre à toutes les questions.

En tout, le questionnaire comprend une trentaine de questions et pouvait être complété « en ligne ». Le questionnaire est divisé en sept parties. La première partie concerne les informations d'ordre général, la deuxième porte sur la formation et l'expérience, la troisième sur les connaissances et les compétences nécessaires pour travailler avec un ERP. Les parties quatre et cinq s'intéressent aux apports de l'ERP, à la satisfaction des utilisateurs et aux difficultés liées à son utilisation. Enfin, la mise en place et le suivi du projet sont également abordés. Le questionnaire complet est disponible en annexe 1.

L'analyse des résultats des questionnaires s'est déroulée en deux étapes :

a) Vérification et validation des données (cohérence, traitement des valeurs atypiques et des valeurs manquantes, formats) ;

b) Traitement des résultats de l'enquête pour chaque question. La population totale par question est indiquée comme suit : (n=562). Cela signifie que 562 personnes ont répondu à la question. Les résultats sont donnés soit en pourcentage, soit en fréquence, la fréquence indique le nombre de réponses.

L'analyse des données est présentée en deux parties :

a) Des graphiques (en fréquence) ;

b) Des tableaux (principalement en pourcentage).

De plus, des tests d'indépendance ont été réalisés, afin de déterminer si une relation significative existe entre deux variables (par exemple, entre la fonction du répondant et son degré de satisfaction par rapport à l'ERP). Il s'agit du test du Khi-deux d'indépendance. Si deux variables sont indépendantes, le fait d'appartenir à l'une des modalités de la première variable n'a aucune influence sur la modalité d'appartenance de la seconde. Les tests d'indépendance significatifs seront indiqués directement sous les résultats de la question à laquelle ils se rapportent.

5 Analyse empirique

5.1 Description de l'échantillon globale

Au total, 562 personnes ont répondu à suffisamment de questions pour être retenues dans l'analyse. Cependant, certains répondants n'ayant pas complété toutes les questions, l'échantillon est souvent inférieur.

L'échantillon est composé majoritairement, et logiquement, de collaborateurs des services financiers. Les directeurs financier des départements sont également bien représentés, au contraire des collaborateurs RH et IT. Parmi les collaborateurs d'un service financier, 42% d'entre eux indiquent avoir des responsabilités d'encadrement.

Figure 1 : Répartition par fonction

Fonction	Fréquence
Collaborateur d'un service financier	418
Directeur financier du département	79
Directeur d'un service informatique	27
Directeur des ressources humaines	19
Directeur des systèmes d'information (ou chef de projet ERP)	11
Collaborateur SAP (service informatique ou service RH)	2
Chargé de l'informatique et de l'organisation du département	1

(n=557)

Les répondants proviennent essentiellement du Canton de Neuchâtel et de la Confédération.

Figure 2 : Répartition par canton

Canton	Fréquence
Neuchâtel	157
Confédération	120
Genève	98
Bâle	70
Zürich	54
Lucerne	53
Valais	10

(n=562)

Au niveau des régions linguistiques, 53% des répondants viennent de Suisse alémanique. À noter, que pour ce tableau, nous avons placé la Confédération avec la Suisse alémanique, essentiellement, en raison de la localisation géographique des institutions fédérales.

Figure 3 : Répartition par région linguistique

Région linguistique	%
Suisse alémanique	53
Suisse romande	47

(n=562)

Nous avons classé les cantons en deux catégories : petits et grands cantons. Cette classification se base non seulement sur la population de chaque canton, mais également sur les budgets de charge de fonctionnement et d'investissement (voir annexe 3). Neuchâtel, le Valais et Lucerne sont classés en tant que petits cantons. Genève, Zurich, Bâle-Ville, ainsi que la Confédération sont considérés comme de grands cantons. Les répondants provenant de grands cantons représentent 61% de notre population.

Figure 4 : Répartition par la taille des cantons

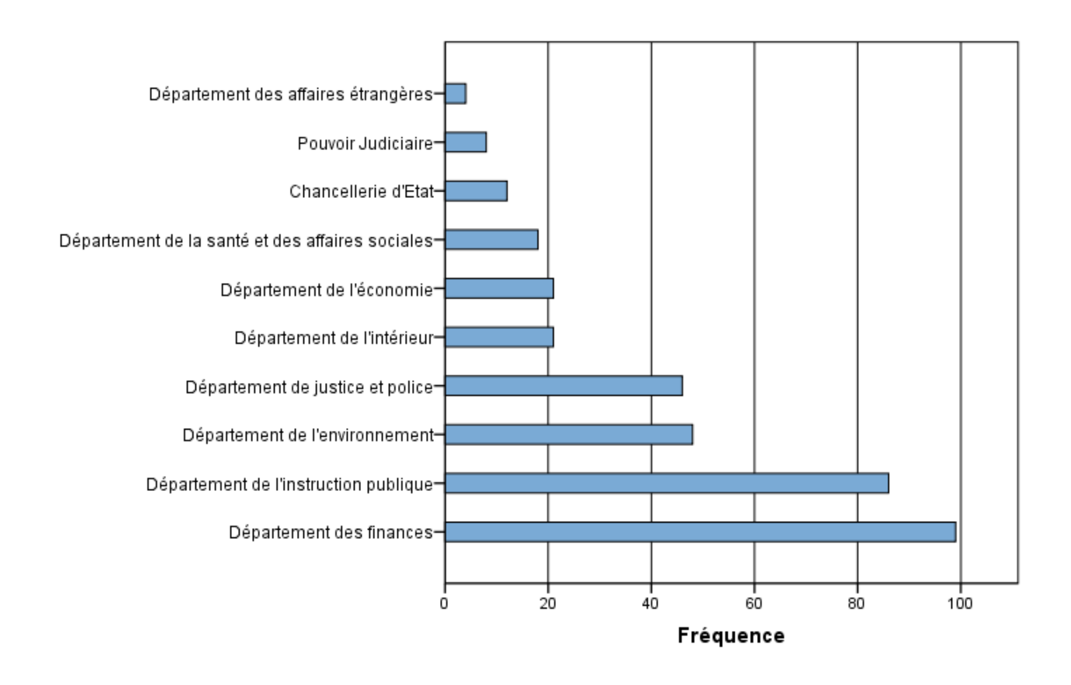
Taille du canton	%
Grand canton	61
Petit canton	39

(n=562)

Question 7011

Les départements portent des noms différents d'un canton à l'autre, et ne regroupent pas toujours les mêmes services. Pour cette raison, nous avons créé dix catégories dans lesquelles nous avons regroupé les différents services (voir annexe 3). À noter que le département des affaires étrangères ne concerne que la Confédération.

Figure 5 : Répartition par département



Département	%
Département des finances	27
Département de l'instruction publique	24

Département de l'environnement	13
Département de justice et police	13
Département de l'économie	6
Département de l'intérieur	6
Département de la santé et des affaires sociales	5
Chancellerie d'Etat	3
Pouvoir Judiciaire	2
Département des affaires étrangères	1

(n=363)

Question 7016

Dans notre population, 52% des répondants sont des hommes. Nous constatons de fortes variations d'un canton à l'autre. Par exemple, dans le canton de Genève, 57% des répondants sont de sexe féminin, tandis que dans le canton de Lucerne, 68% sont de sexe masculin.

Figure 6 : Répartition par sexe

Sexe	%
Homme	52
Femme	48

Question 7014 (classe de salaire)

De nombreux répondants nous ont indiqué leur classe salariale. Toutefois, au vu des systèmes différents d'un canton à l'autre, nous ne pouvons pas exploiter ces informations pour réaliser des comparaisons.

5.2 Résultats de l’analyse statistique par question

5.2.1 Utilisation du système

Question 1.1
La grande majorité de l’échantillon a accès à l’ERP, il s’agit du public-cible visé par notre étude. Parmi les répondants n’ayant aucun accès à l’application financière, on trouve cinq collaborateurs financiers et deux RH.

Figure 7 : Accès à l’application de gestion financière

Accès à l'application financière:	%
en consultation	86
en saisie	79
Aucun accès à l'application financière	2

(n=509)

Question 1.2

Les modules les plus utilisés sont : gestion financière, gestion des créanciers et gestion des débiteurs.

Figure 8 : Accès aux modules de l’ERP

Vous avez accès au(x) module(s) suivant(s):	%
Accès au module Gestion financière	87
Accès au module Gestion des créanciers	76
Accès au module Gestion des débiteurs	73
Accès au module Comptabilité analytique	45
Accès au module Banque	31
Accès au module Système	26
Accès au module Gestion des RH	26
Accès au module Workflow	21
Accès au module Gestion de projet	20
Accès au module I-Expense	20
Accès au module Logistique	17
J'utilise un outil métier interfacé avec l'application financière	16
Accès au module Facturation	16
Accès au module I-Proc	10
Accès au module I-Store	9
Accès au module Consolidation	9

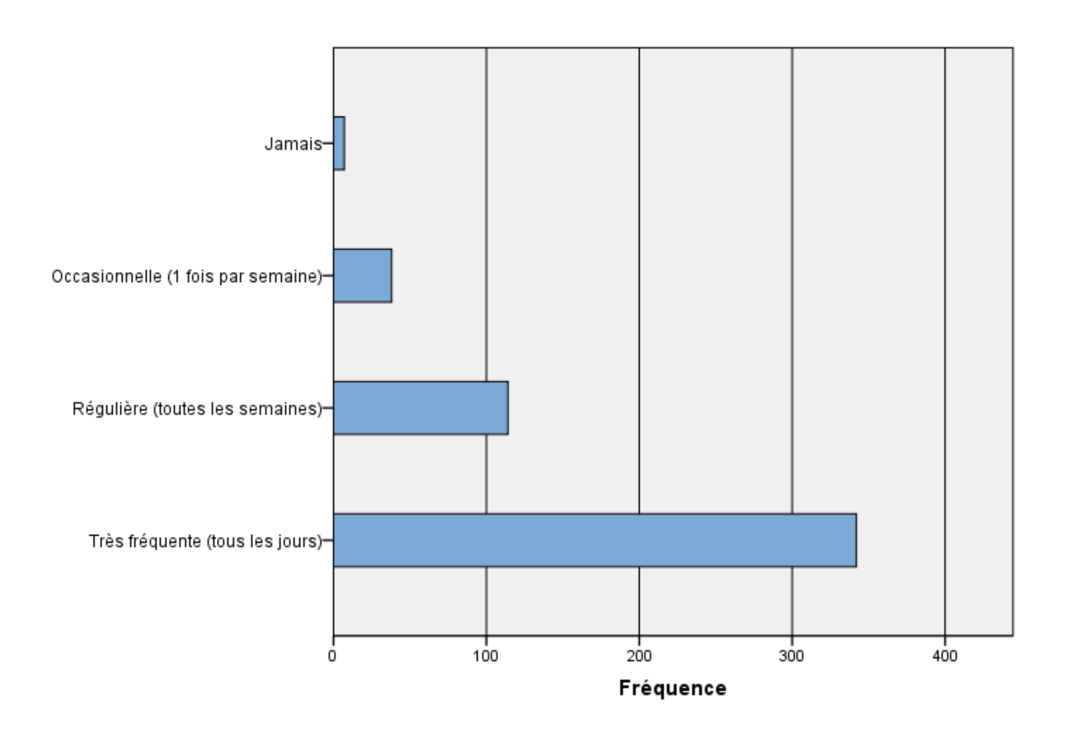
Accès au module I-Caisse	8
Accès au module Business Warehouse	7
Accès au module Fournisseurs	7
Accès au module I-Compte	6
J'utilise un outil métier non interfacé avec l'application financière	6
Accès au module Gestion des immobilisations	6
Accès au module Recouvrement de créance	6
Accès au module Public Sector Management	4
Accès au module Achat/Stock	2

(n=500)

Question 1.3

Dans notre échantillon, 91% des répondants utilisent l'ERP régulièrement.

Figure 9 : Utilisation du système



Vous utilisez le système de manière:	%
Très fréquente (tous les jours)	68
Régulière (toutes les semaines)	23
Occasionnelle (1 fois par semaine)	8
Jamais	1

(n=501)

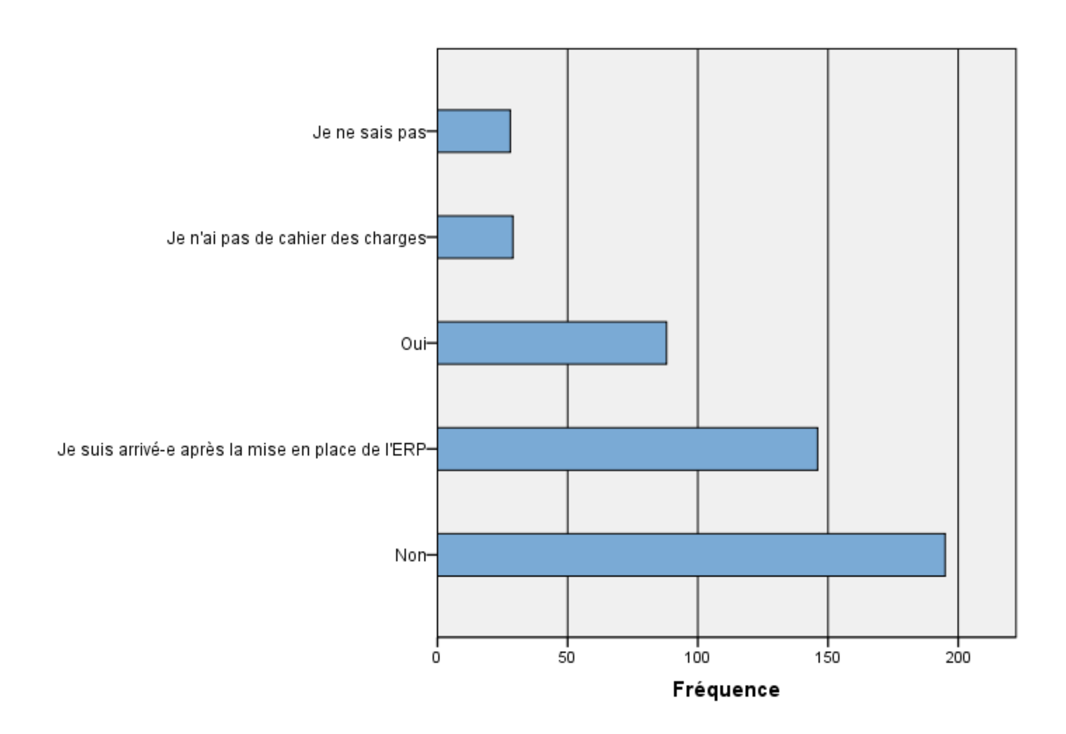
5.2.2 Changements organisationnels

Question 1.4

La mise en place d'un ERP a entraîné une modification du cahier des charges uniquement pour 18% des répondants. Il s'agit d'un point à améliorer dans les différentes administrations cantonales, dans la mesure où le cahier des charges n'a pas connu de modifications pour 40% des répondants, et 12% d'entre eux ne savent pas ou n'ont pas de cahier des charges.

Nous remarquons également que 11.5% des répondants romands déclarent ne pas avoir de cahiers des charges, contre seulement 1.5% des répondants alémaniques. La taille du canton ne semble par contre pas avoir d'influence : 5.1% des répondants provenant d'un petit canton n'ont pas de cahier des charges contre 6.5% dans les grands cantons.

Figure 10 : Changement du cahier des charges après la mise en place de l'ERP



Votre cahier de charges a-t-il changé après la mise en place de l'ERP?	%
Non	40
Je suis arrivé-e après la mise en place de l'ERP	30
Oui	18
Je n'ai pas de cahier des charges	6
Je ne sais pas	6

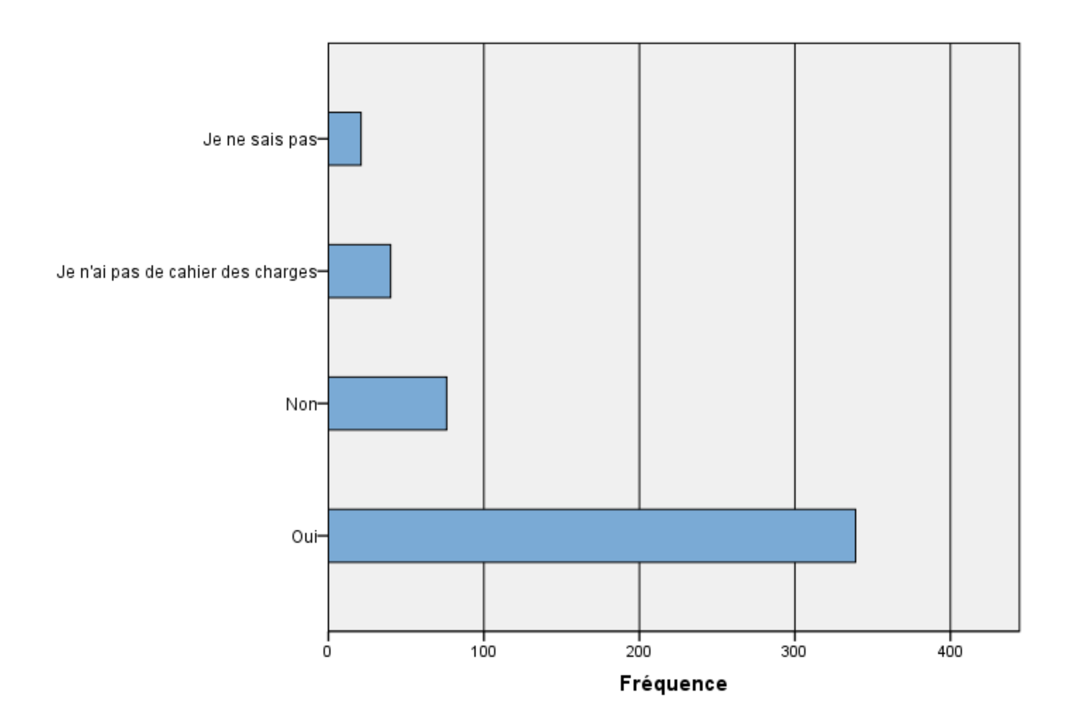
(n=486)

Question 1.5

Les répondants sont dans l'ensemble satisfaits de l'adéquation de leur cahier des charges avec le travail réalisé. Les répondants dont le cahier des charges a subi une modification après la mise en place de l'ERP sont 84% à être satisfait de leur cahier des charges, contre 72% des répondants dont le cahier des charges n'a pas connu de modification. Il existe une relation significative entre la fonction du répondant et l'adéquation de leur cahier des charges. C'est-à-dire que les proportions de personnes satisfaites ou non par leur cahier des charges varient selon la fonction du collaborateur. Les directeurs financier des départements sont les plus satisfaits de l'adéquation de leur cahier des charges (85%).

Une différence nette apparaît entre les cantons romands et les cantons alémaniques : la satisfaction par rapport au cahier des charges s'élève à 81% en Suisse alémanique contre 59% en Suisse romande. La relation entre les deux variables est ici significative (Test du Khi-deux).

Figure 11 : Adéquation du cahier des charges avec le travail



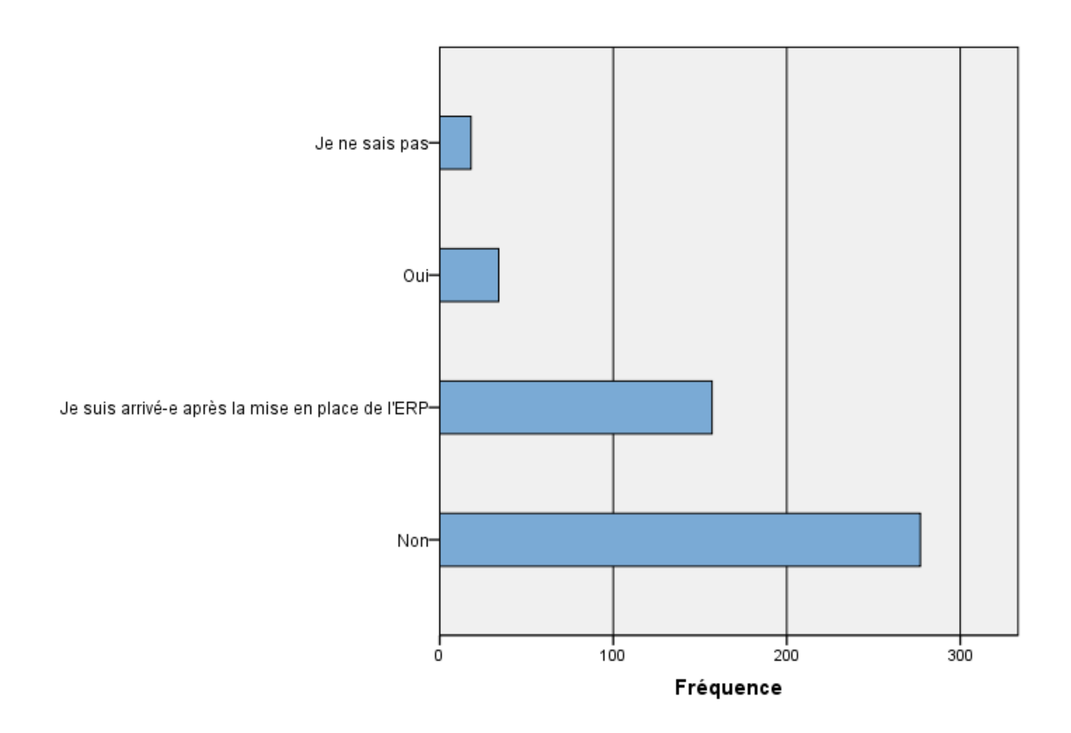
Estimez-vous que votre cahier des charges correspond au travail que vous réalisez?	%
Oui	71
Non	16
Je n'ai pas de cahier des charges	9
Je ne sais pas	4

(n=476)

Question 1.6

La mise en place de l'ERP n'a pas provoqué d'augmentation de salaire pour notre population. Seul 7% des répondants ont obtenu une revalorisation de leur classe salariale.

Figure 12 : Revalorisation de classe ou de fonction suite à la mise en place de l'ERP



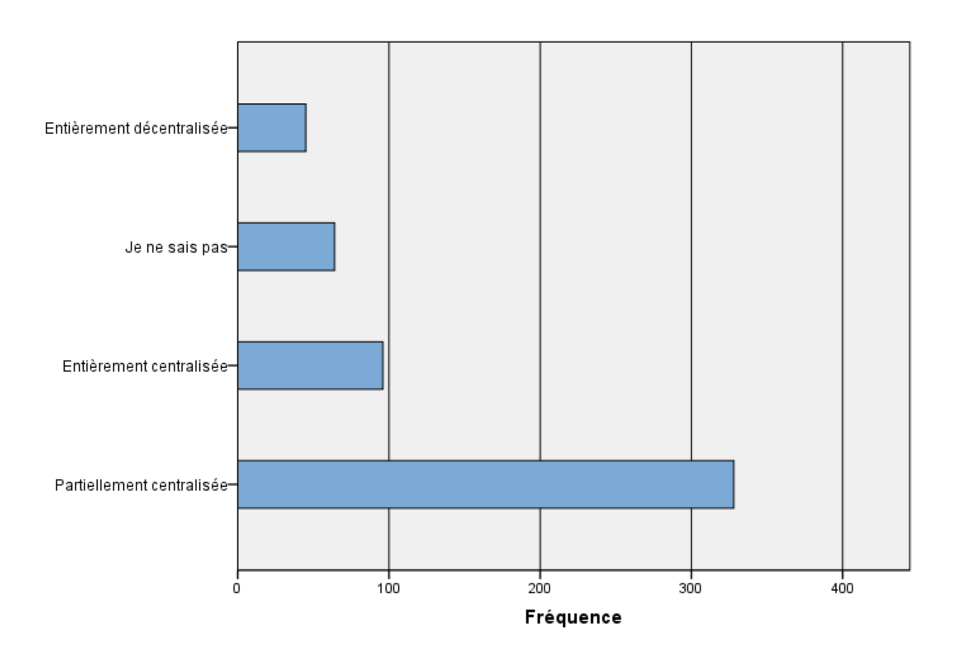
Avez-vous bénéficié d'une revalorisation de classe ou de fonction suite à la mise en place de l'ERP?	%
Non	57
Je suis arrivé-e après la mise en place de l'ERP	32
Oui	7
Je ne sais pas	4

(n=486)

Question 1.7

Dans notre échantillon, 80% des répondants indiquent travailler dans un environnement où la fonction financière est partiellement ou entièrement centralisée. Parmi les tâches qui sont centralisées, les répondants pensent en premier lieu à la comptabilité financière et à la gestion des débiteurs.

Figure 13 : Degré de centralisation de la fonction financière



Dans votre département, considérez-vous que la fonction financière est:	%
Partiellement centralisée	62
Entièrement centralisée	18
Je ne sais pas	12
Entièrement décentralisée	8

(n=533)

Question 1.8

Figure 14 : Types de tâches centralisées

Quelles sont les tâches qui sont centralisées?	%
La comptabilité financière est une tâche centralisée	55
La gestion des débiteurs est une tâche centralisée	47
La gestion des fournisseurs est centralisée	45
La gestion des immobilisations est une tâche centralisée	28
Je ne sais pas quelles sont les tâches centralisées	21

(n=459)

Les résultats des questions 1.7 et 1.8 reflètent l'avis des répondants et ne correspondent pas forcément à la réalité de l'organisation. La gestion centralisée des débiteurs est surprenante, et le fait que notre question manquait de précision sur où sont centralisées les tâches (services, département) explique certainement cette réponse.

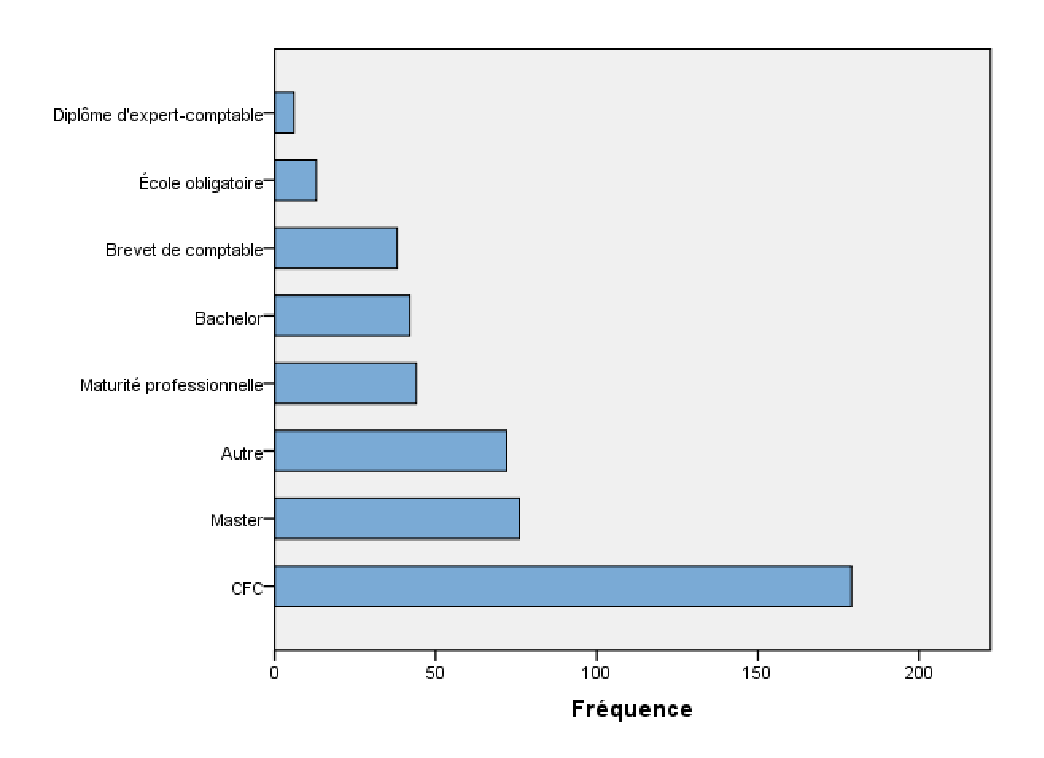
Les autres réponses figurent en annexe 2.

5.2.3 Formation et expérience

Question 2.1

Les répondants sont 38% à détenir un CFC, et 16% un Master. La rubrique « autre » est détaillée en annexe 2. Nous constatons que 13 répondants affirment n'avoir aucune formation professionnelle et s'être arrêté après l'école obligatoire.

Figure 15 : Catégories de formation



Quel est votre plus haut diplôme obtenu?	%
CFC	38
Master	16
Autre	15
Maturité professionnelle	10
Bachelor	9
Brevet de comptable	8
École obligatoire	3
Diplôme d'expert-comptable	1

(n=470)

Les directeurs financier des départements sont 33% à posséder un Master, 18% un Bachelor et 18% un CFC. Au niveau des collaborateurs des services financiers, 42% ont obtenu un CFC. Quant à ceux qui détiennent un Master, 86% ont des responsabilités d'encadrement. Depuis 2001, 44 personnes titulaires de Master ont été engagées. Comme on pouvait l'imaginer, il existe une relation statistiquement significative entre le plus haut diplôme obtenu et la fonction exercée. Les autres réponses figurent en annexe 2.

Figure 16 : Catégories de formation par fonction

Fréquence	Collaborateur d'un service financier	Directeur financier du département	Directeur des ressources humaines	Directeur des systèmes d'information (ou chef de projet ERP)
École obligatoire	13	0	0	0
CFC	163	13	0	3
Maturité professionnelle	42	1	1	0
Bachelor	29	13	0	0
Master	49	24	0	3
Brevet de comptable	26	11	0	1
Diplôme d'expert-comptable	5	1	0	0
Autre	58	10	0	4

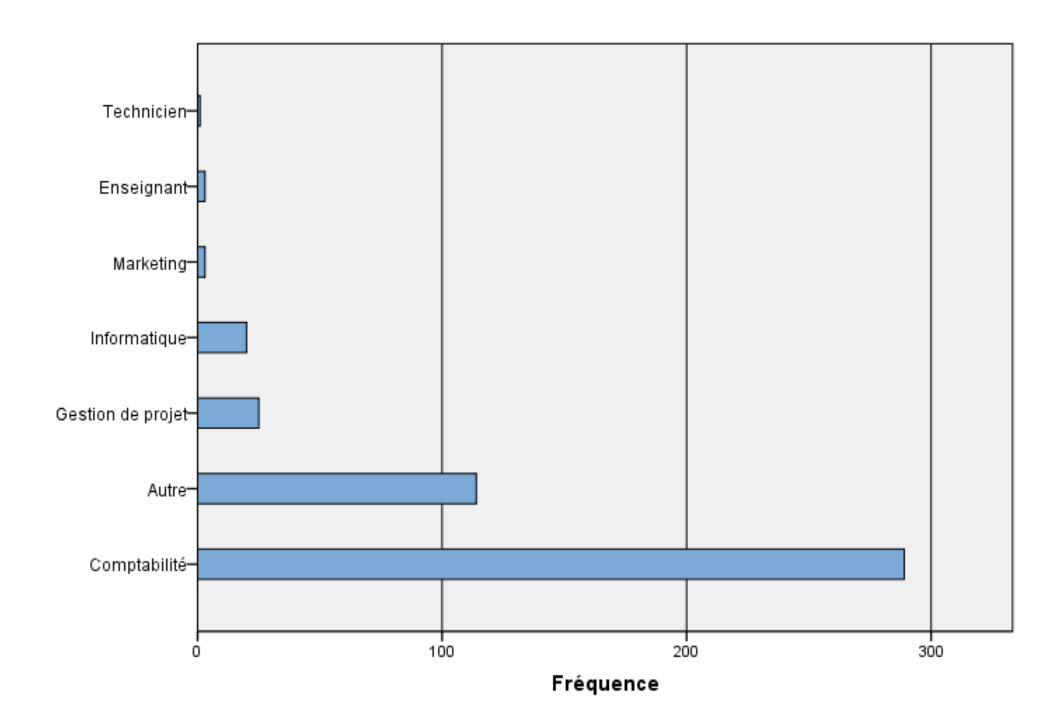
(n=470)

Question 2.2

Conformément aux attentes, 64% des répondants ont principalement une expérience dans le domaine de la comptabilité. Parmi les autres réponses, dont la liste figure en annexe 2, l'administration (14 fois) et le secrétariat (20 fois) sont les plus cités.



Figure 17 : Domaine d'expérience professionnelle principal



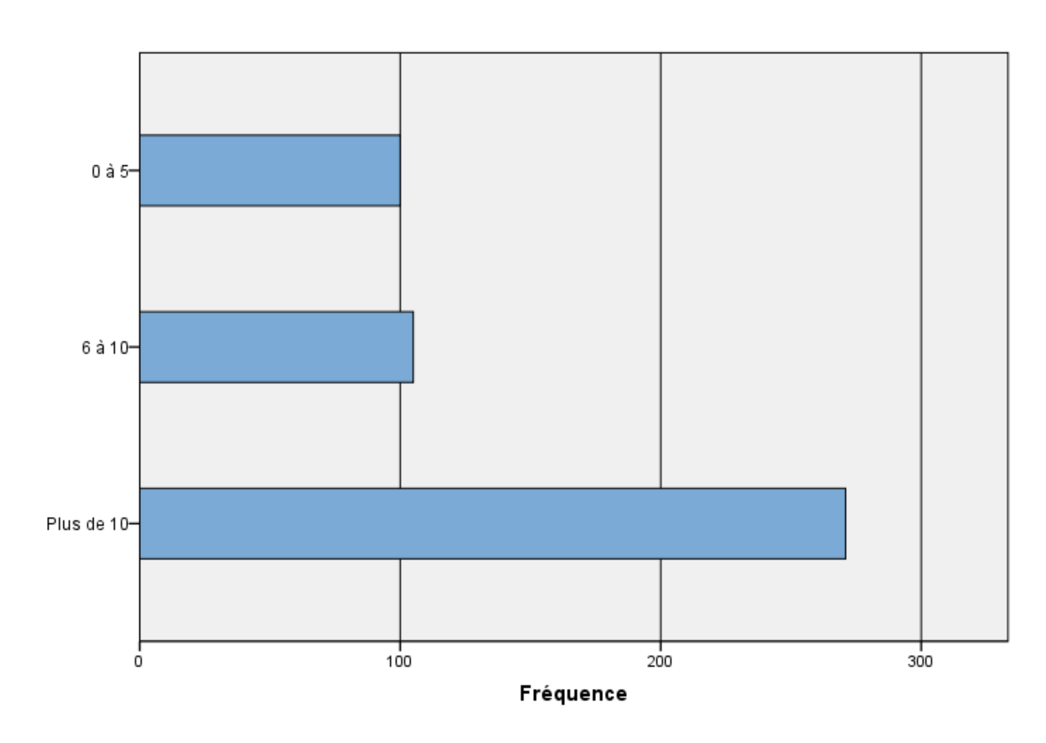
Quel est votre domaine d'expérience professionnelle principal?	%
Comptabilité	64
Autre	25
Gestion de projet	5
Informatique	4
Enseignant	1
Marketing	1
Technicien	0

(n=455)

Question 2.3

Dans notre échantillon, la majorité (57%) des répondants ont une expérience professionnelle dans le secteur public supérieure à 10 ans.

Figure 18 : Nombre d'années d'expérience professionnelle dans le secteur public



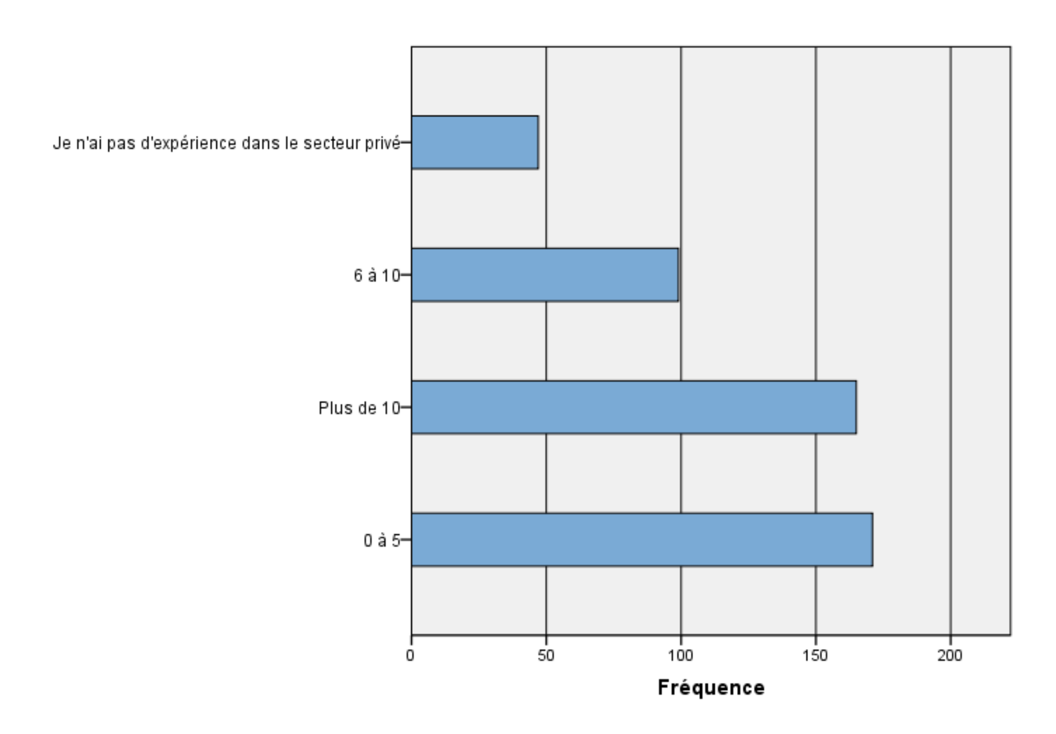
Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous dans le secteur public?	%
Plus de 10	57
6 à 10	22
0 à 5	21

(n=476)

Question 2.4

La plupart des répondants ont soit beaucoup d'expérience dans le secteur privé (plus de 10 années), soit peu d'expérience (0 à 5 années). De plus, seul 10% des répondants n'ont aucune expérience du secteur privé.

Figure 19 : Nombre d'années d'expérience professionnelle dans le secteur privé



Combien d'années d'expérience avez-vous dans le secteur privé?	%
0 à 5	35
Plus de 10	34
6 à 10	21
Je n'ai pas d'expérience dans le secteur privé	10

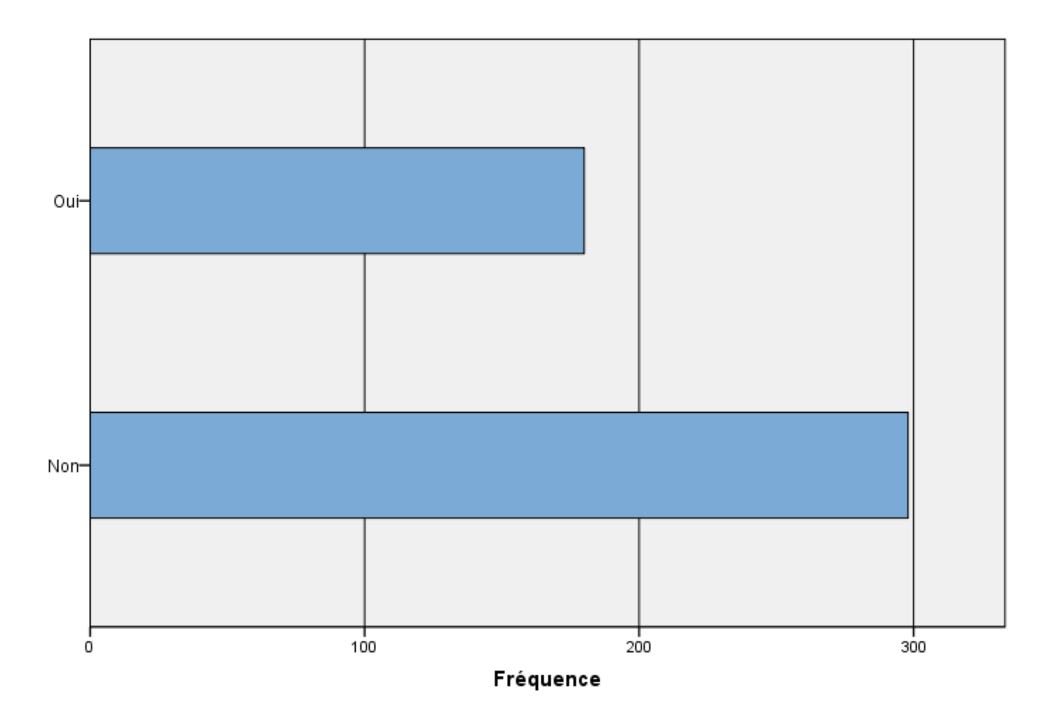
(n=482)

Question 2.5

Dans notre échantillon, 38% des répondants exercent une fonction différente de leur formation. Les collaborateurs financiers sont 63% à exercer une activité conforme à leur formation, contre 46% pour les directeurs des systèmes d'informations. Le test du Khi-deux ne montre ici aucune relation entre la fonction du répondant et l'adéquation entre la formation et le domaine d'activité.



Figure 20 : Différence entre la formation et le métier exercé



Avez-vous une formation différente par rapport au métier que vous exercez actuellement?	%
Non	62
Oui	38

(n=478)

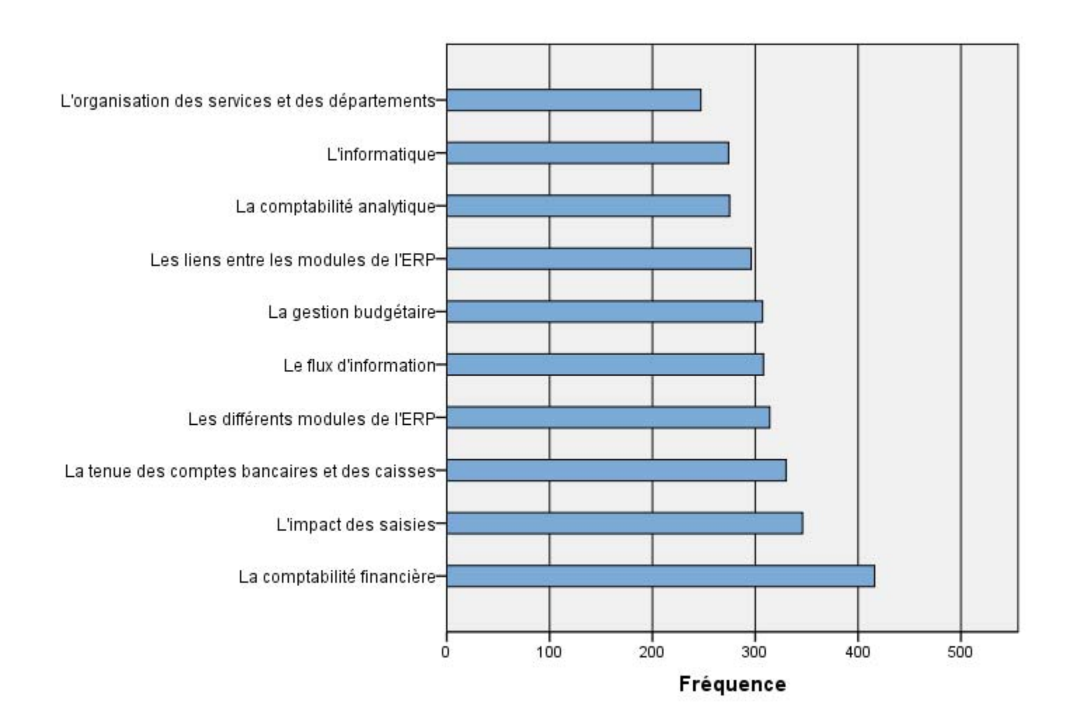
5.2.4 Connaissances et compétences

Question 3.1 (connaissances)

Analyse des connaissances citées comme « importante » ou « indispensable »
Conformément à nos attentes, les collaborateurs financiers jugent en priorité nécessaire de disposer de connaissances en comptabilité financière afin de travailler avec les modules « finance » d'un ERP. Pour eux, il est également important de comprendre l'impact des saisies dans l'ERP, ainsi que de connaître ses différents modules.

Il est intéressant de constater que, à l'exception des connaissances en comptabilité générale, l'importance des autres connaissances est jugée de manière très équivalente par nos répondants. La mention des connaissances informatiques est surprenante et on peut se demander si les répondants ne confondent pas informatique et ERP, car l'utilisateur de l'ERP n'a pas besoin de connaissances en informatique.

Figure 21 : Connaissances jugées nécessaires par les collaborateurs des services comptable et financier

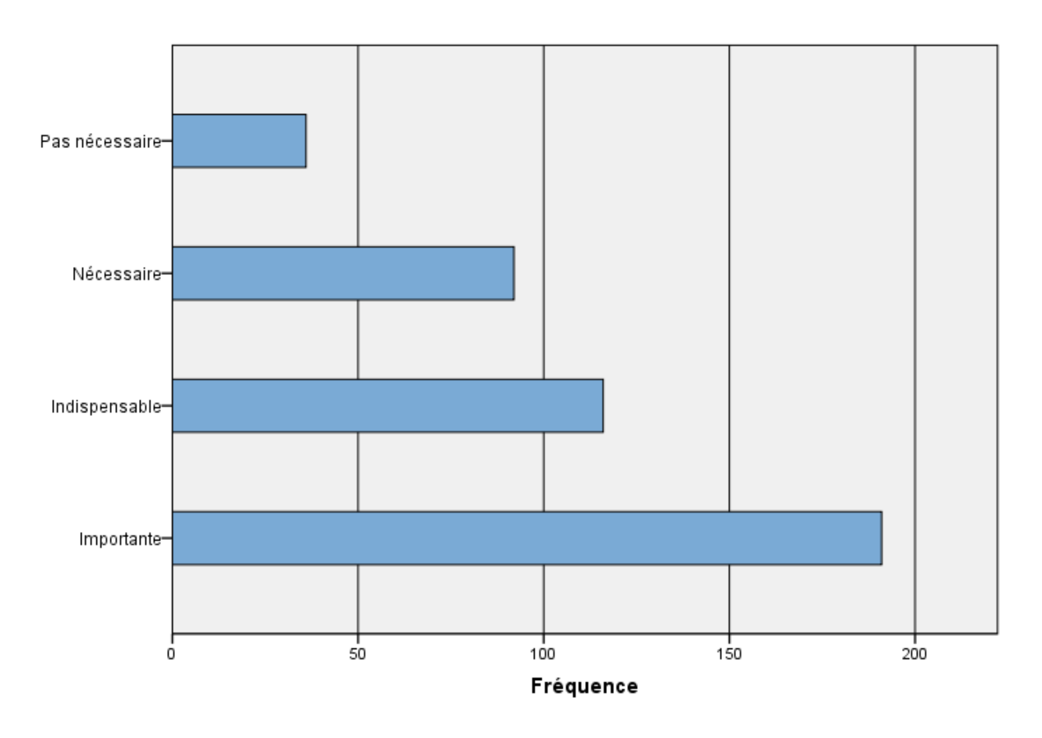


Quelles sont les connaissances qui vous semblent nécessaires pour un-e collaborateur/trice d'un service comptable et financier qui utilise les module « finance » d'un ERP?	%
Connaissances concernant la comptabilité financière	95
Connaissances concernant l'impact des saisies	79
Connaissances concernant la tenue des comptes bancaires et des caisses	75
Connaissances concernant les différents modules de l'ERP	71
Connaissances concernant le flux d'information	70
Connaissances concernant la gestion budgétaire	70
Connaissances concernant les liens entre les modules de l'ERP	67
Connaissances concernant la comptabilité analytique	63
Connaissances concernant l'informatique	62
Connaissances concernant l'organisation des services et des départements	56

(n=440)

Analyse par rubrique

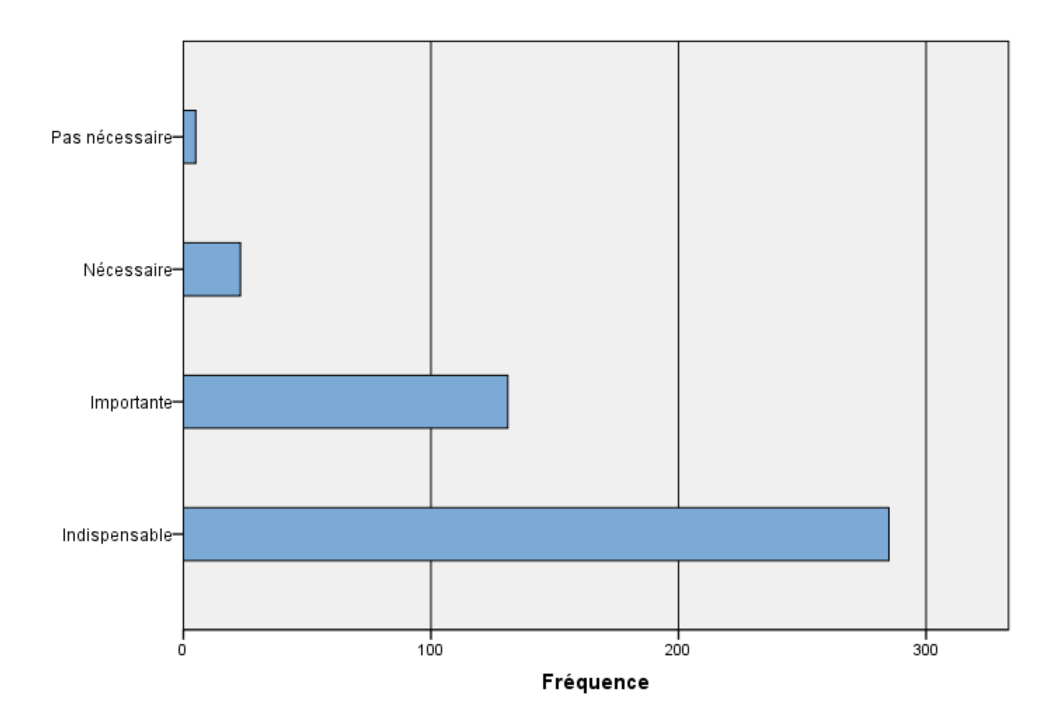
Figure 22 : Connaissances concernant la gestion budgétaire



Connaissances concernant la gestion budgétaire	%
Importante	44
Indispensable	27
Nécessaire	21
Pas nécessaire	8

(n=435)

Figure 23 : Connaissances concernant la comptabilité financière

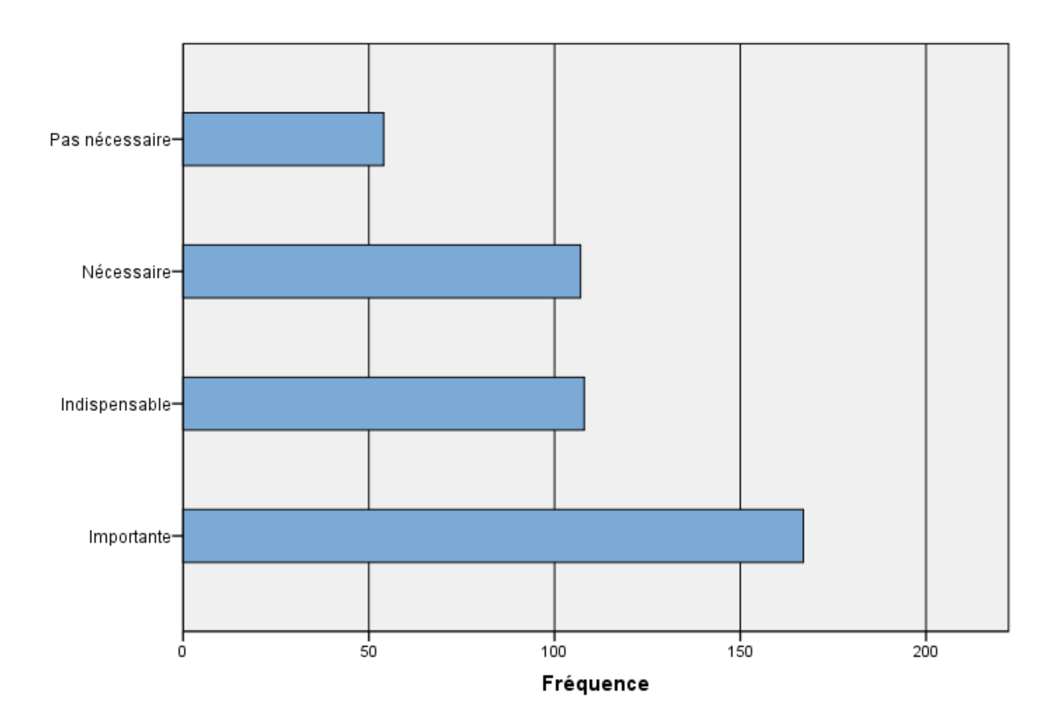


Connaissances concernant la comptabilité financière	%
Indispensable	64%
Importante	30%
Nécessaire	5%
Pas nécessaire	1%

(n=444)



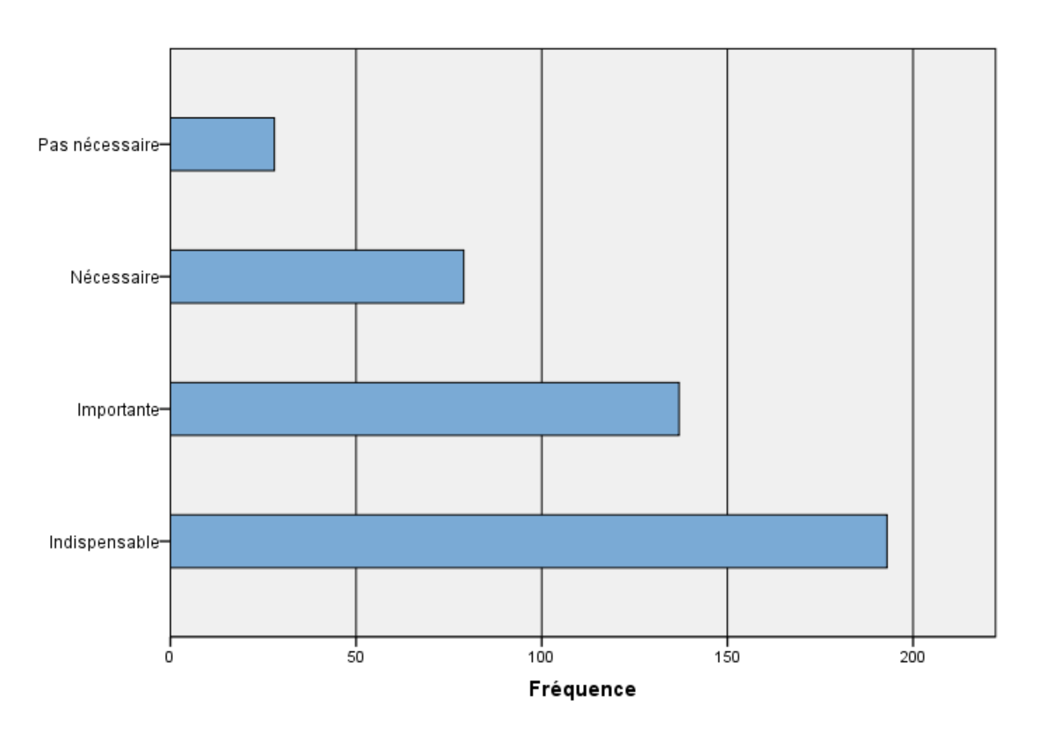
Figure 24 : Connaissances concernant la comptabilité analytique



Connaissances concernant la comptabilité analytique	%
Importante	38
Indispensable	25
Nécessaire	25
Pas nécessaire	12

(n=436)

Figure 25 : Connaissances concernant la tenue des comptes bancaires et des caisses

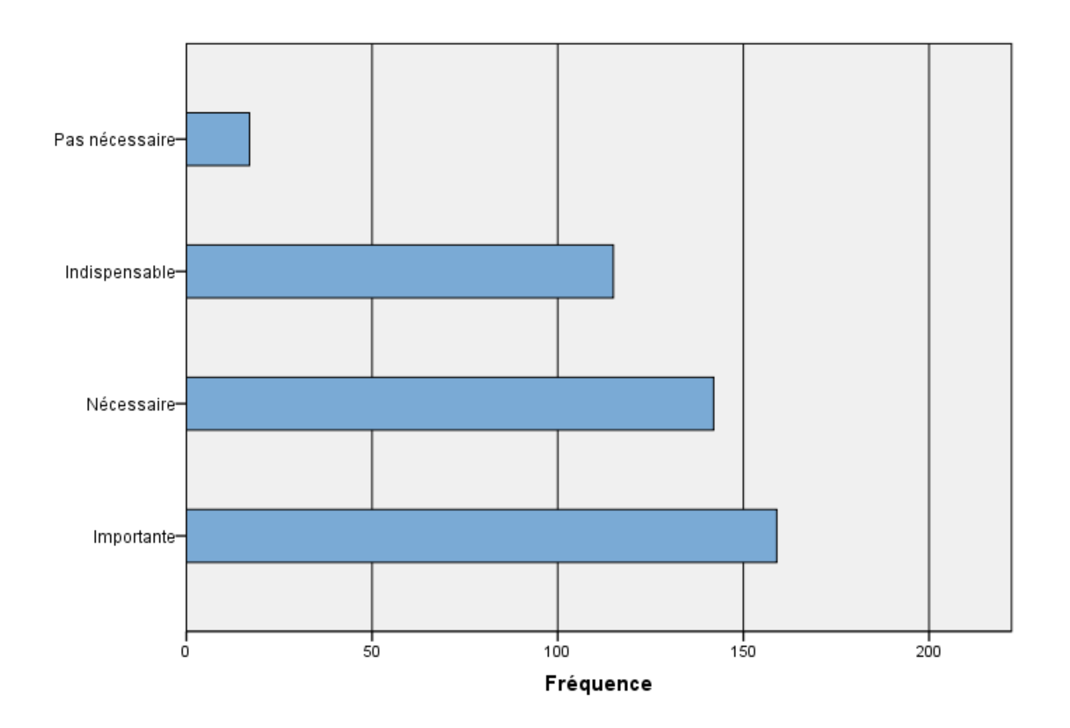


Connaissances concernant la tenue des comptes bancaires et des caisses	%
Indispensable	44
Importante	31
Nécessaire	18
Pas nécessaire	7

(n=437)



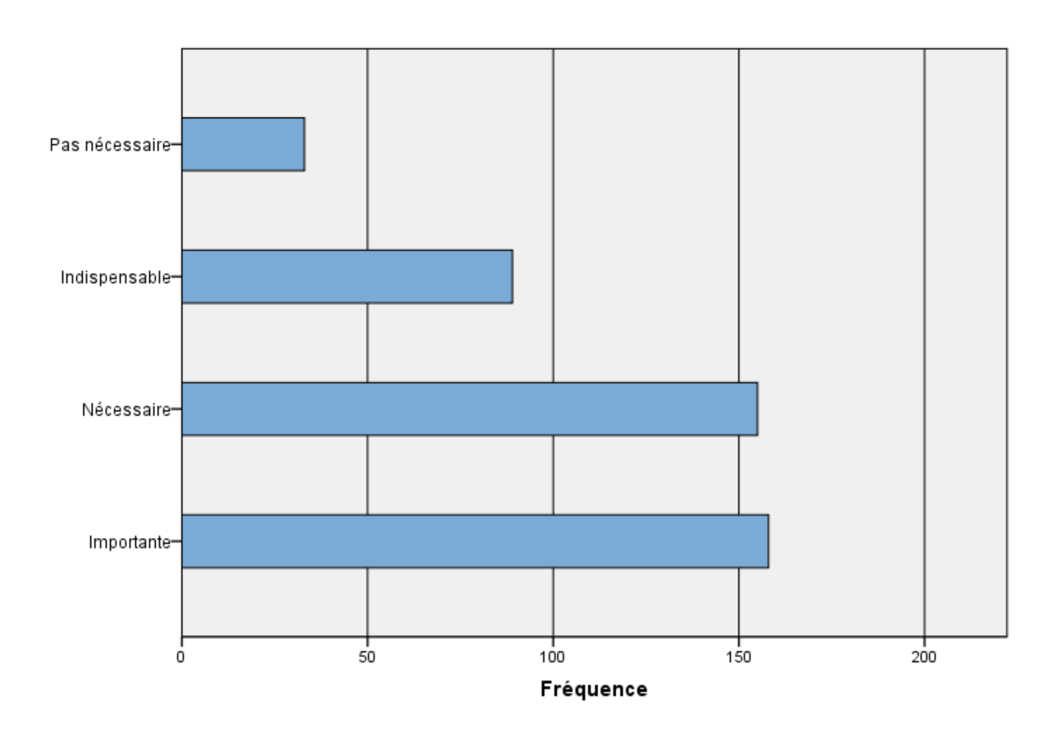
Figure 26 : Connaissances concernant l'informatique



Connaissances concernant l'informatique	%
Importante	37
Nécessaire	33
Indispensable	26
Pas nécessaire	4

(n=433)

Figure 27 : Connaissances concernant l'organisation des services et des départements

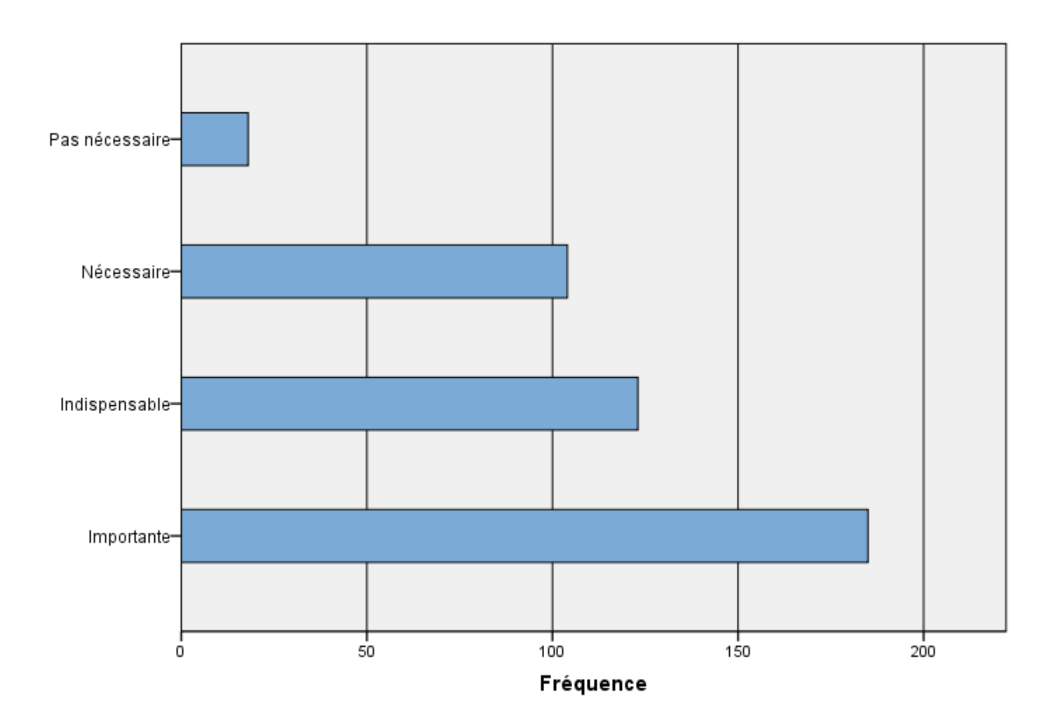


Connaissances concernant l'organisation des services et des départements	%
Importante	36
Nécessaire	36
Indispensable	20
Pas nécessaire	8

(n=435)



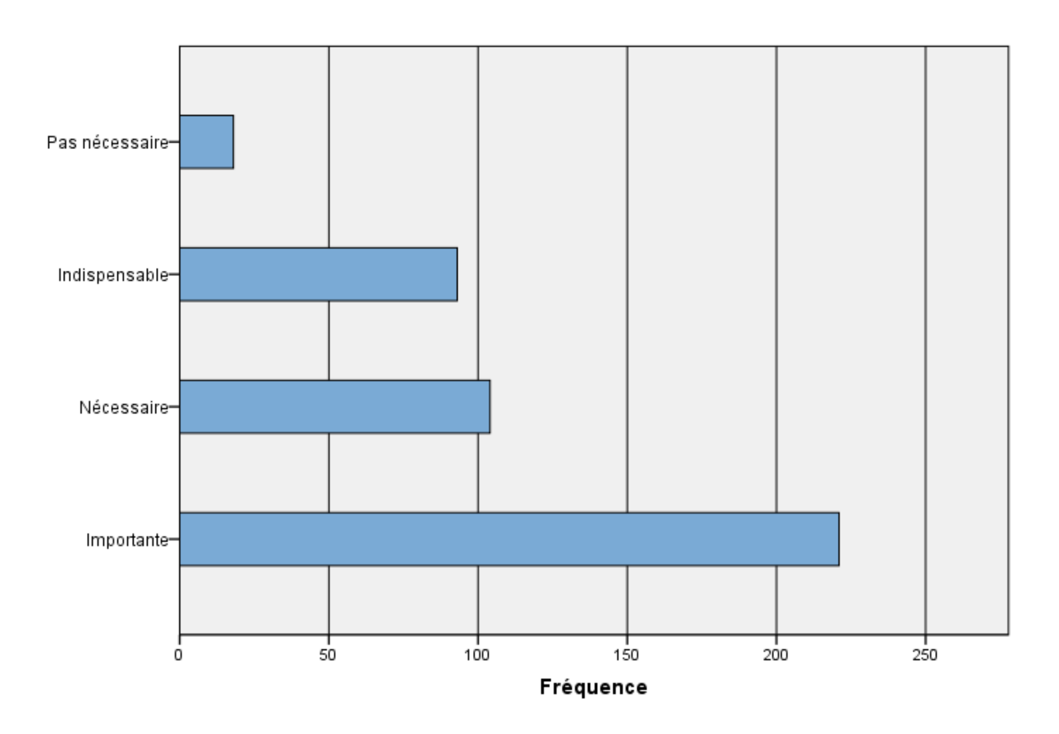
Figure 28 : Connaissances concernant le flux d'information



Connaissance concernant les flux d'informations	%
Importante	43
Indispensable	29
Nécessaire	24
Pas nécessaire	4

(n=430)

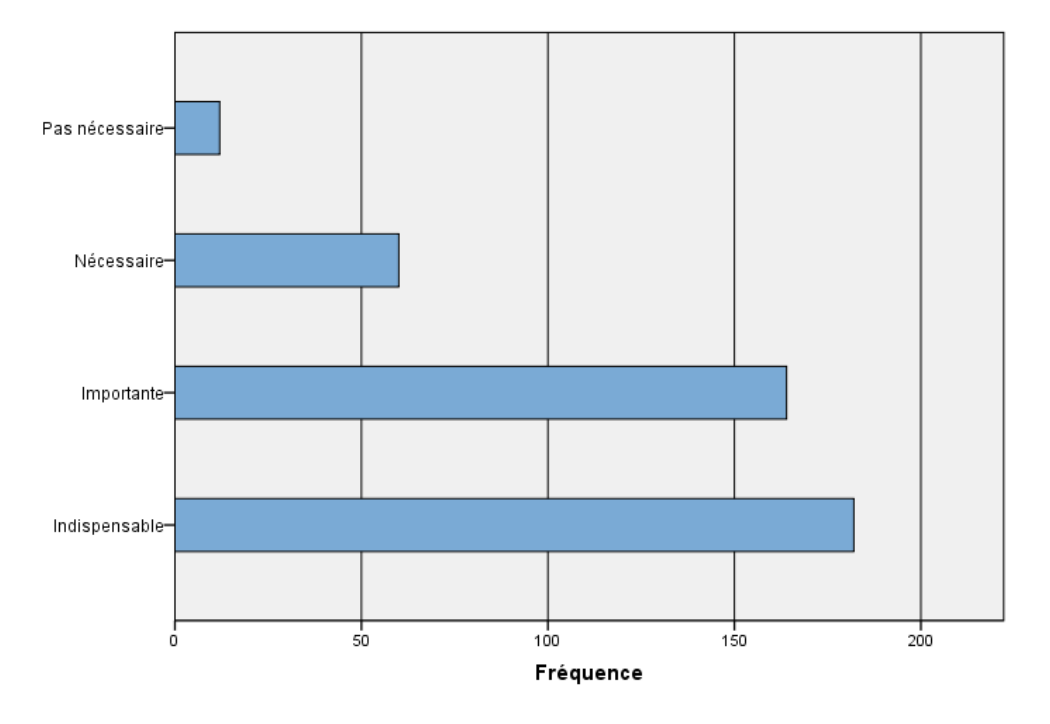
Figure 29 : Connaissances concernant les liens entre les modules de l'ERP



Connaissances concernant les différents modules de l'ERP	%
Importante	51
Nécessaire	24
Indispensable	21
Pas nécessaire	4

(n=436)

Figure 30 : Connaissances concernant l'impact des saisies dans l'ERP



Connaissances concernant l'impact des saisies dans l'ERP	%
Indispensable	44
Importante	39
Nécessaire	14
Pas nécessaire	3

(n=418)

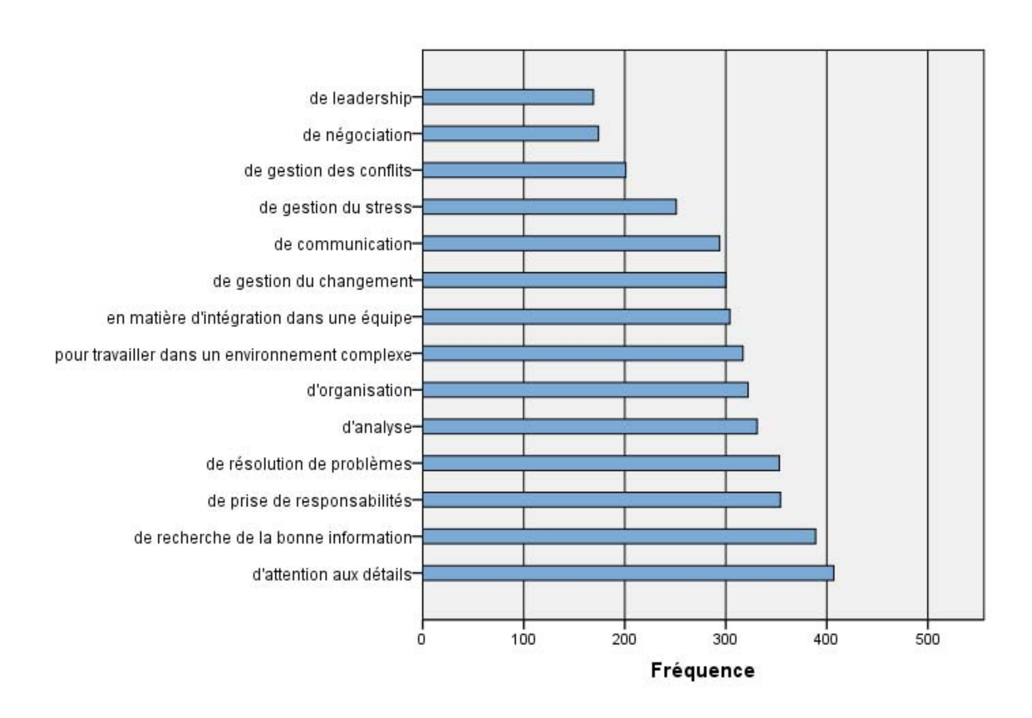
Question 3.2 (compétences)

Analyse des compétences citées comme « importante » ou « indispensable »

Notre échantillon estime que pour utiliser un ERP, les compétences d'attention aux détails et de recherche de la bonne information sont nécessaires, voire indispensables. Des compétences en matière de prise de responsabilité et de résolution de problèmes sont également jugées « importantes » ou « indispensables ».

Comme pour les connaissances, la grande majorité des compétences proposées obtient l'adhésion des répondants. Seules les compétences de leadership et de négociation sont moins citées comme « importante » ou « indispensable », ce qui semble logique car près de 60% de notre échantillon n'a pas de responsabilité d'encadrement.

Figure 31 : Compétences jugées nécessaires pour un collaborateur des services comptables et financiers qui utilise les modules « finance » d'un ERP



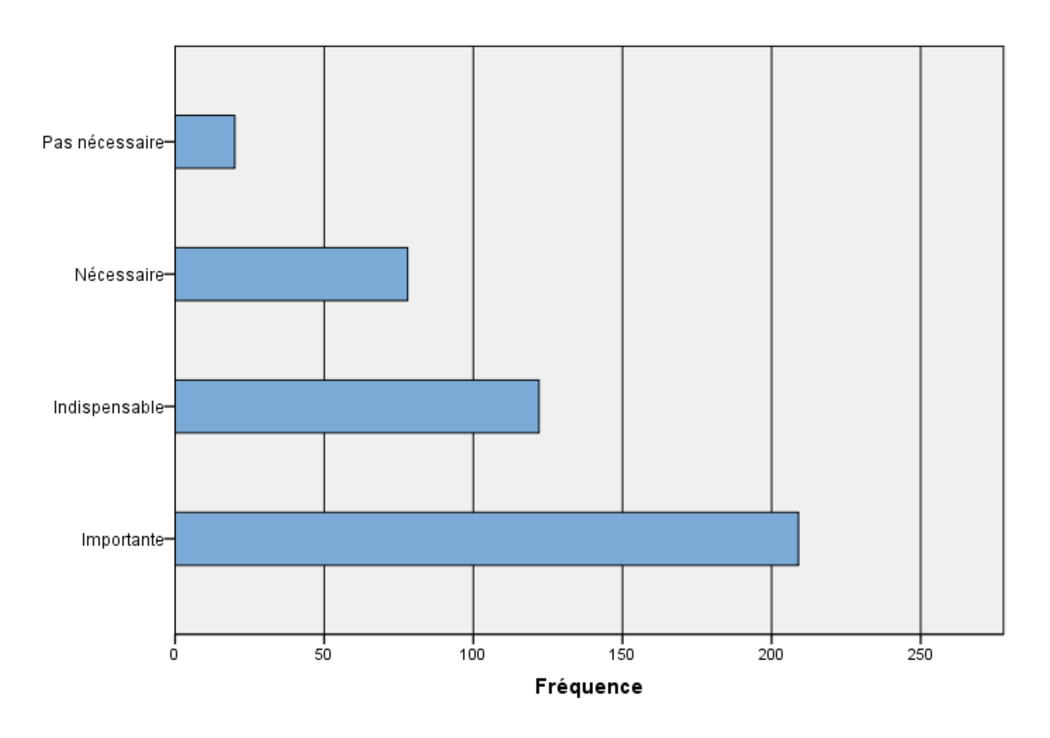
Quelles sont les compétences qui vous semblent nécessaires pour un-e collaborateur/trice d'un service comptable et financier qui utilise les modules "finance" d'un ERP?	%
Compétences d'attention aux détails	94
Compétences de recherche de la bonne information	90
Compétences de prise de responsabilités	82
Compétences de résolution de problèmes	82
Compétences d'analyse	77
Compétences d'organisation	75
Compétences pour travailler dans un environnement complexe	73
Compétences en matière d'intégration dans une équipe	70
Compétences de gestion du changement	69
Compétences de communication	68
Compétences de gestion du stress	58
Compétences de gestion des conflits	47
Compétences de négociation	40
Compétences de leadership	39

(n=432)

Les autres réponses figurent en annexe 2.

Analyse par rubrique

Figure 32 : Compétences d'analyse

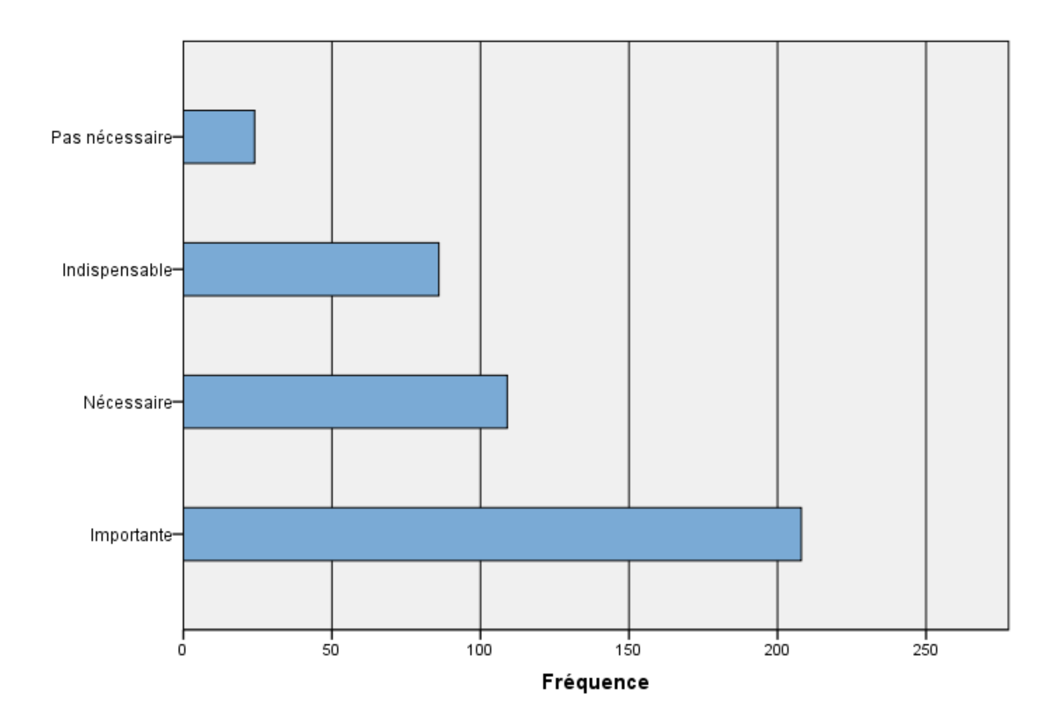


Compétences d'analyse	%
Importante	49
Indispensable	28
Nécessaire	18
Pas nécessaire	5

(n=429)



Figure 33 : Compétences de communication

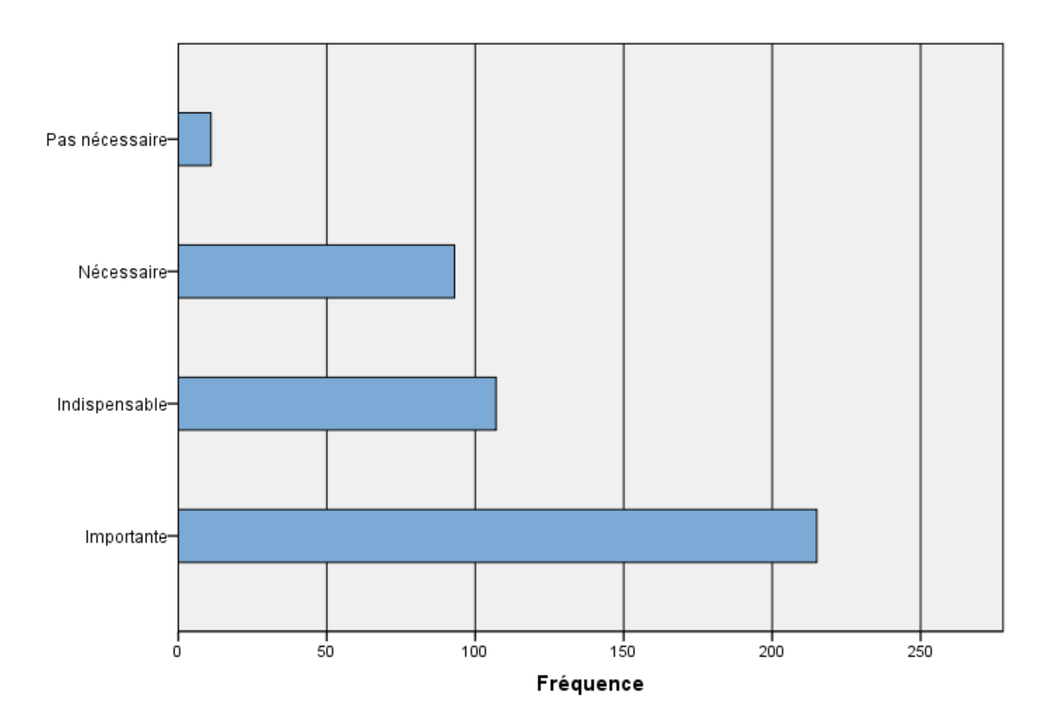


Compétences de communication	%
Importante	49
Nécessaire	25
Indispensable	20
Pas nécessaire	6

(n=427)



Figure 34 : Compétences d'organisation

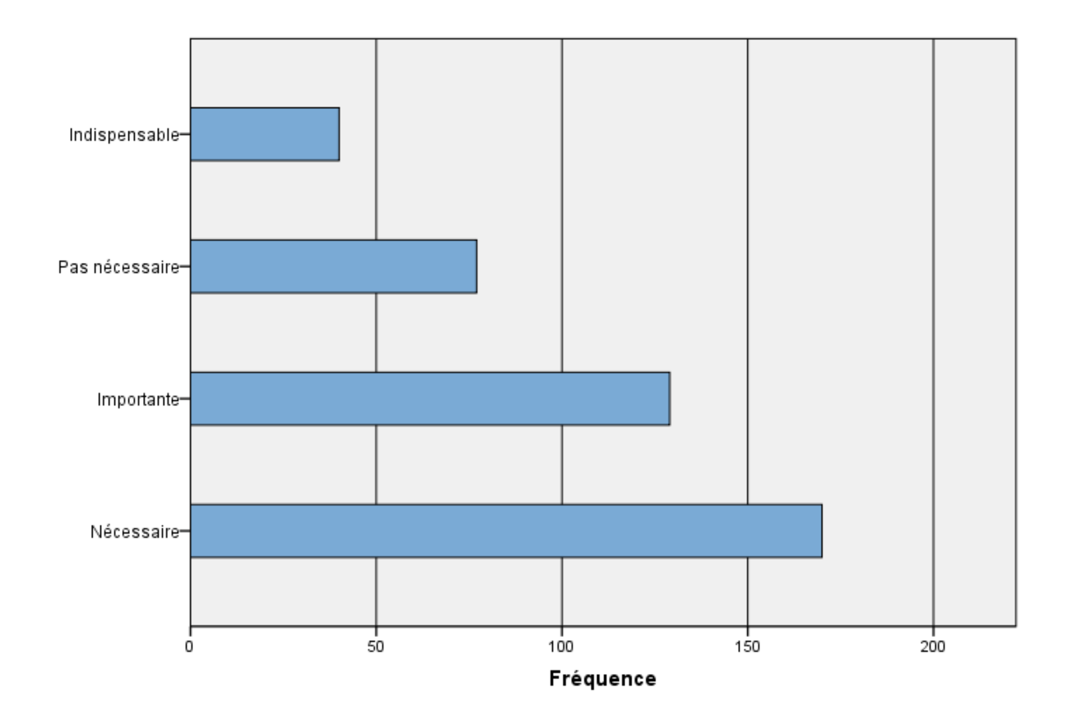


Compétences d'organisation	%
Importante	50
Indispensable	25
Nécessaire	22
Pas nécessaire	3

(n=426)



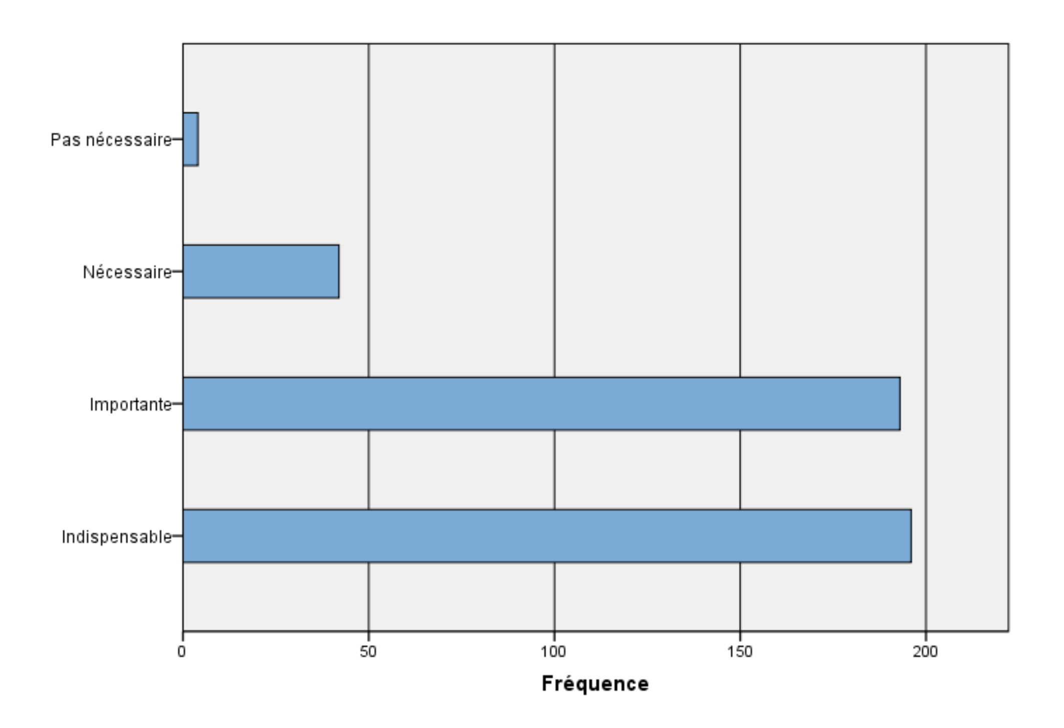
Figure 35 : Compétences de leadership



Compétences de leadership	%
Nécessaire	41
Importante	31
Pas nécessaire	18
Indispensable	10

(n=416)

Figure 36 : Compétences de recherche de la bonne information

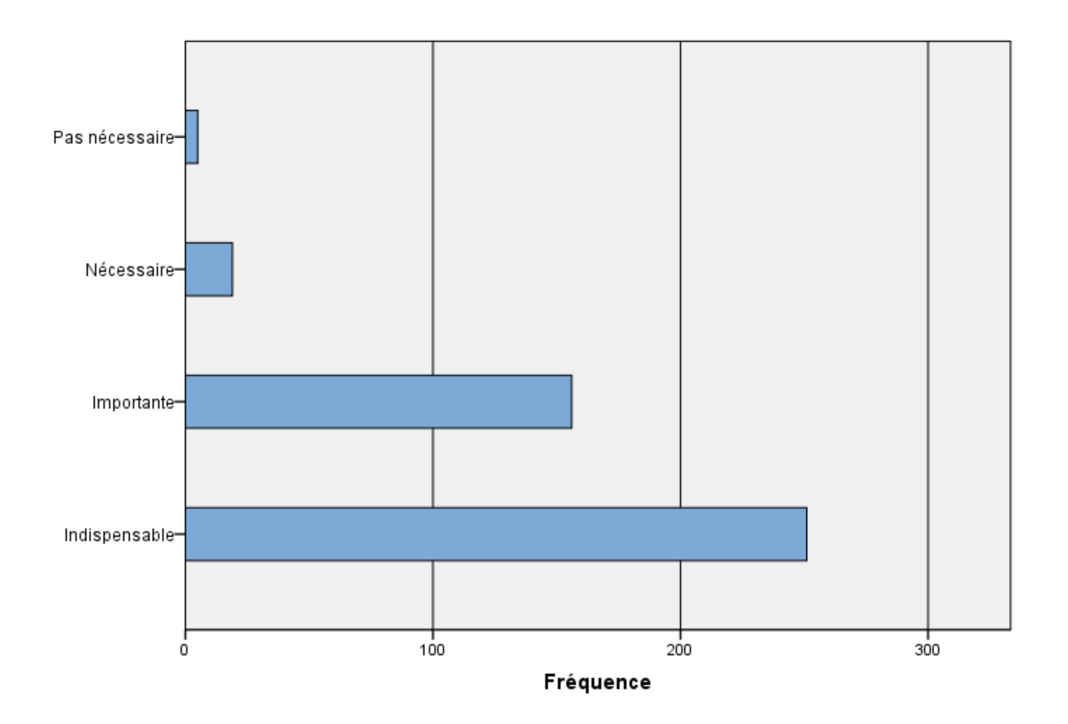


Compétences de recherche de la bonne information	%
Indispensable	45
Importante	44
Nécessaire	10
Pas nécessaire	1

(n=435)



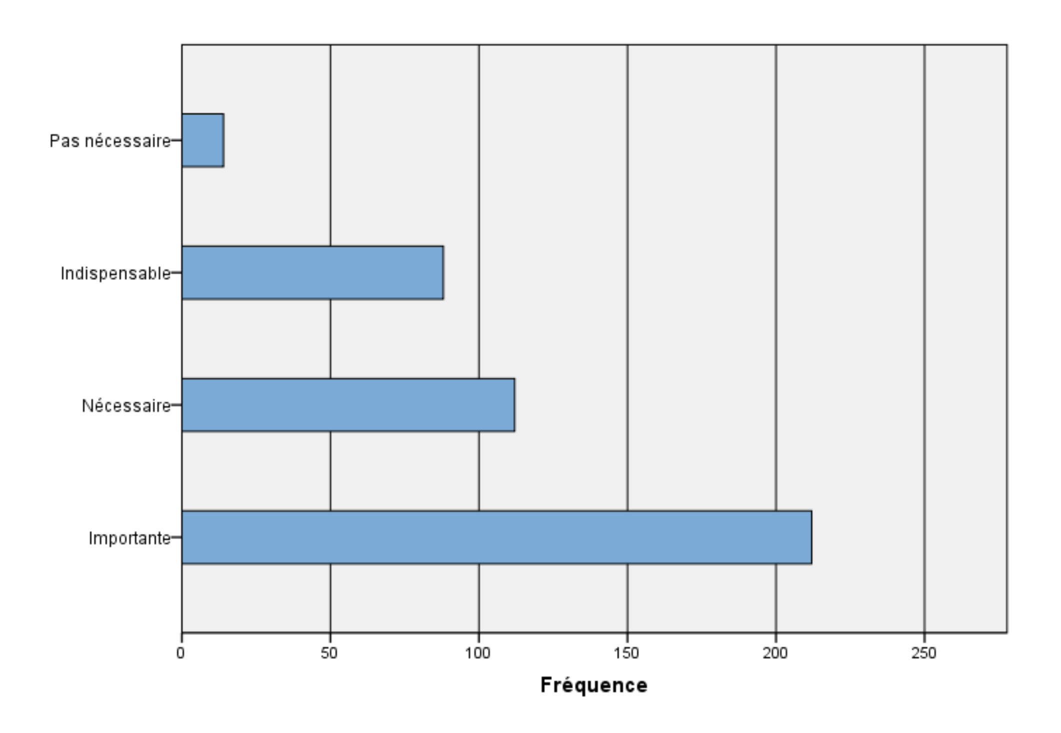
Figure 37 : Compétences d’attention aux détails



Compétences d'attention aux détails	%
Indispensable	58
Importante	36
Nécessaire	5
Pas nécessaire	1

(n=431)

Figure 38 : Compétences de gestion du changement

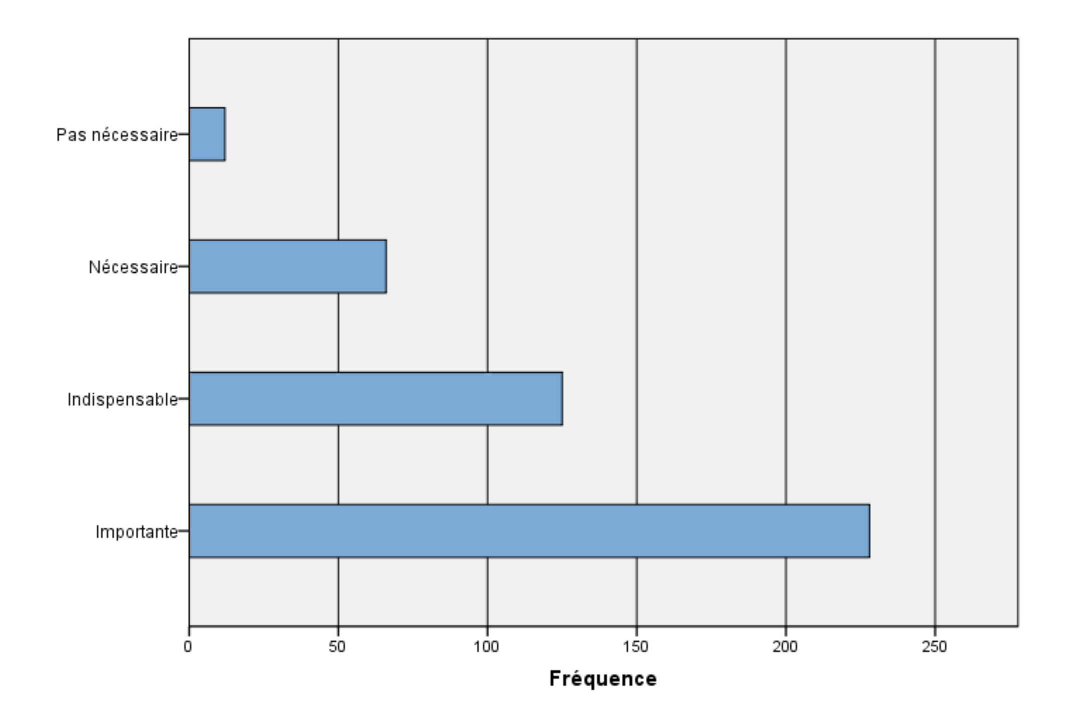


Compétences de gestion du changement	%
Importante	50
Nécessaire	26
Indispensable	21
Pas nécessaire	3

(n=426)



Figure 39 : Compétences de résolution de problèmes

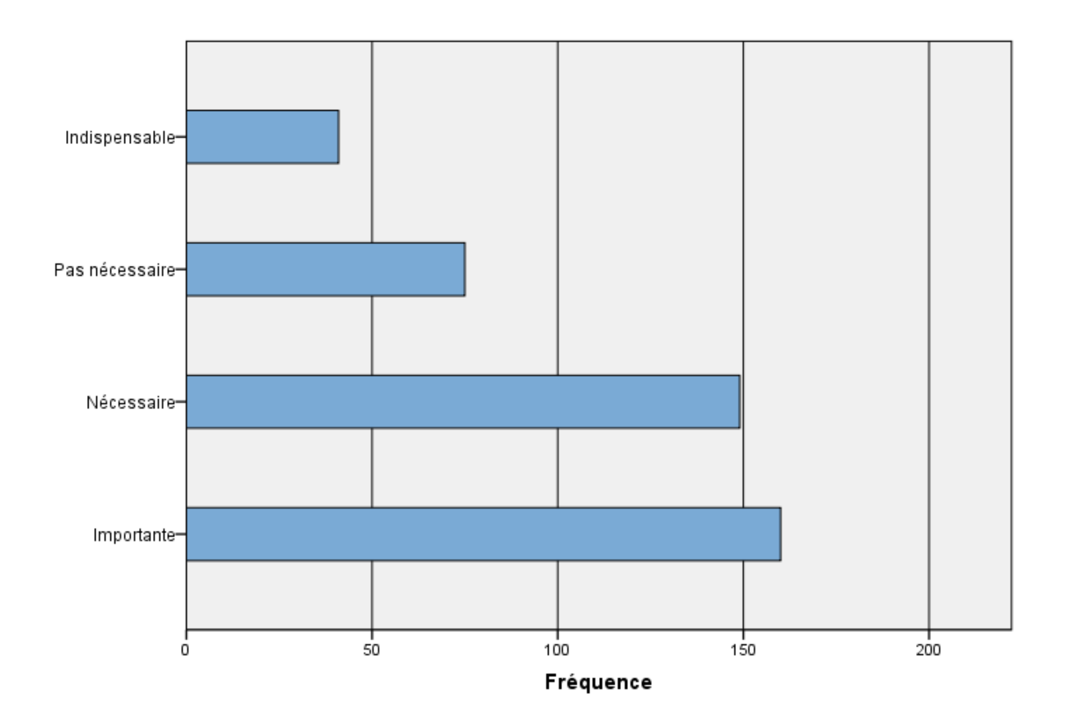


Compétences de résolution de problèmes	%
Importante	53
Indispensable	29
Nécessaire	15
Pas nécessaire	3

(n=431)



Figure 40 : Compétences en gestion de conflits

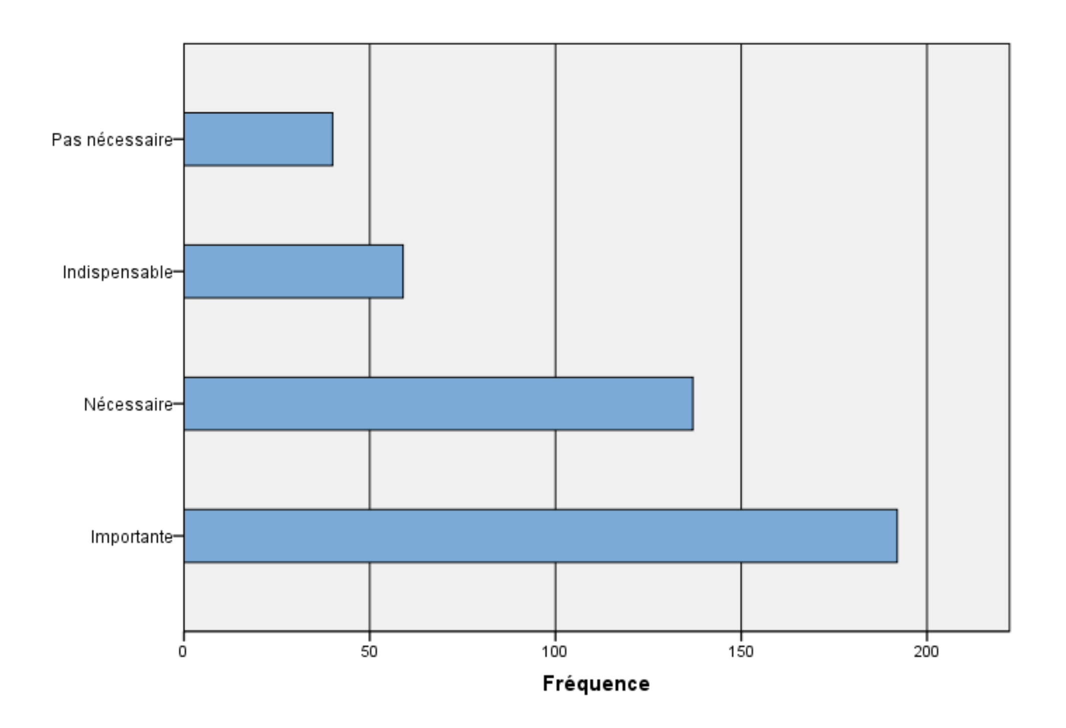


Compétences de gestion des conflits	%
Importante	38
Nécessaire	35
Pas nécessaire	17
Indispensable	10

(n=425)



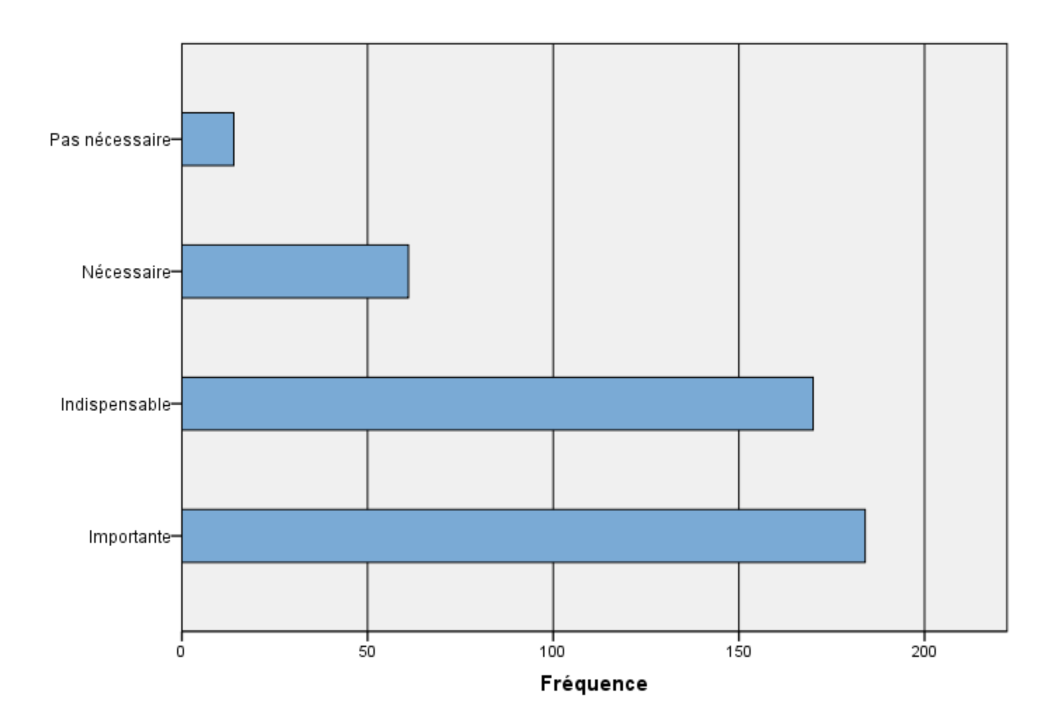
Figure 41 : Compétences de gestion du stress



Compétences de gestion du stress	%
Importante	45
Nécessaire	32
Indispensable	14
Pas nécessaire	9

(n=428)

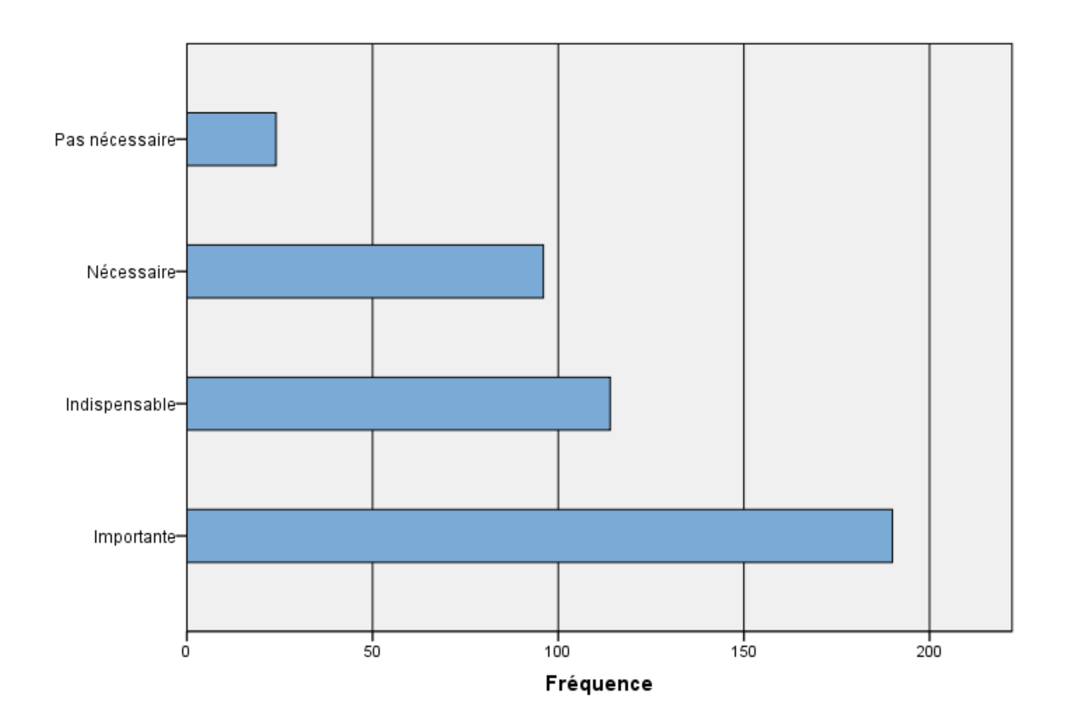
Figure 42 : Compétences en matière de prise de responsabilités



Compétences en matière de prise de responsabilités	%
Importante	43
Indispensable	40
Nécessaire	14
Pas nécessaire	3

(n=429)

Figure 43 : Compétences en matière d’intégration dans une équipe

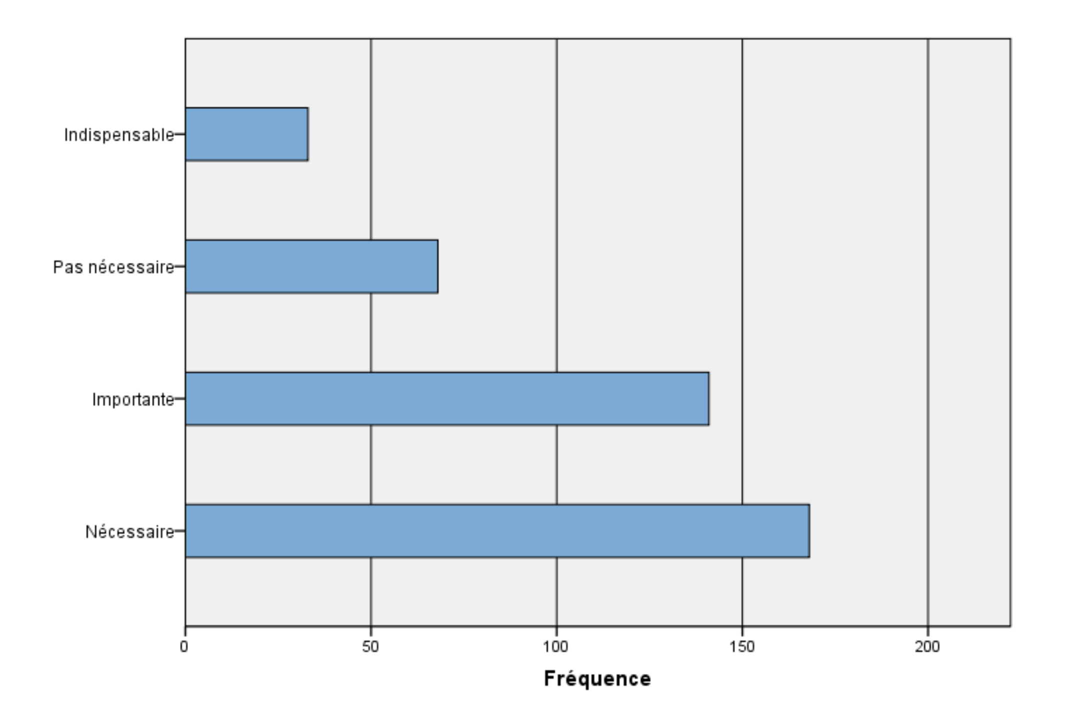


Compétences en matière d'intégration dans une équipe	%
Importante	45
Indispensable	27
Nécessaire	23
Pas nécessaire	5

(n=424)



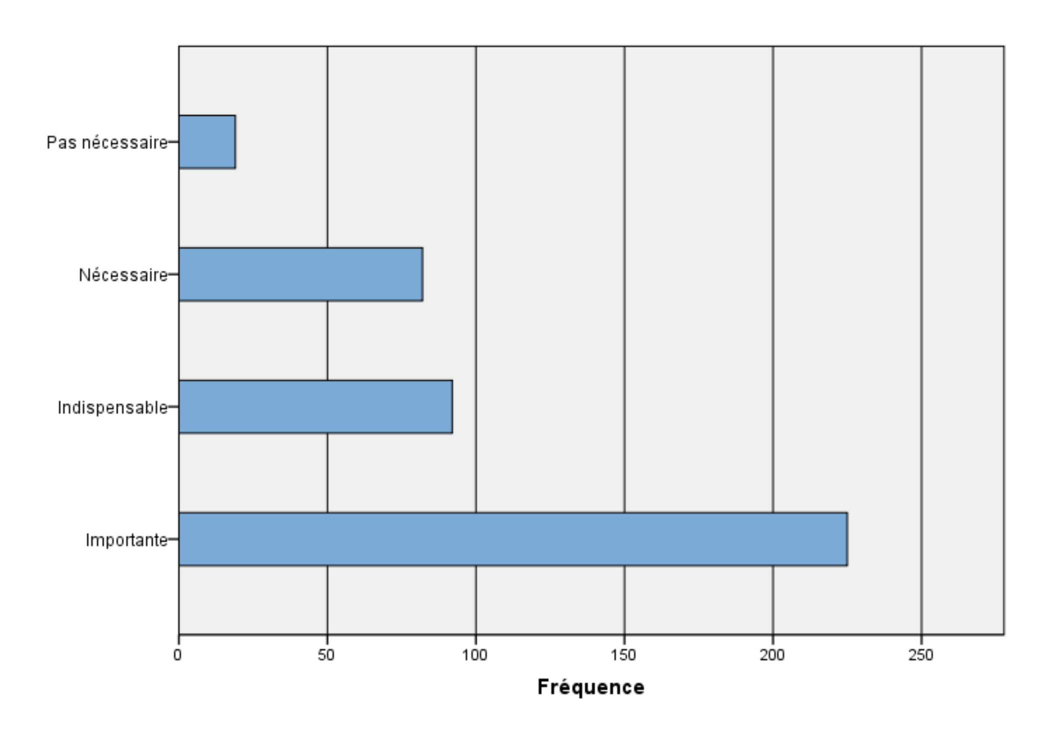
Figure 44 : Compétences de négociation



Compétences de négociation	%
Nécessaire	41
Importante	34
Pas nécessaire	17
Indispensable	8

(n=410)

Figure 45 : Compétences pour travailler dans un environnement complexe



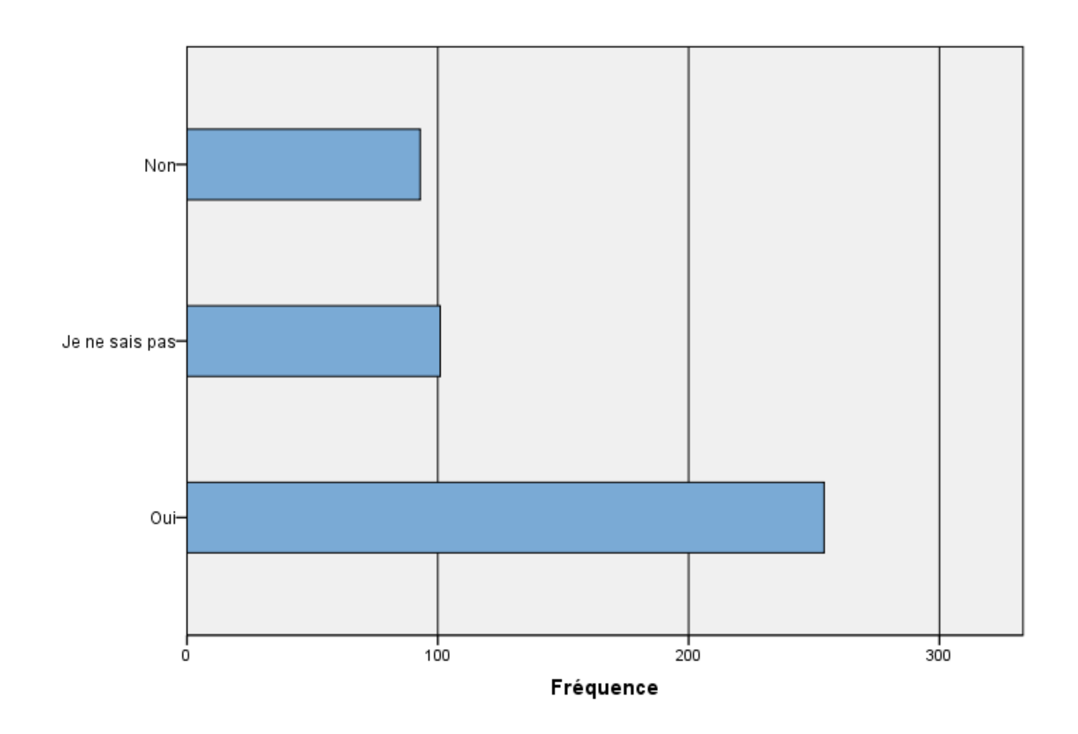
Compétences pour travailler dans un environnement complexe	%
Importante	54
Indispensable	22
Nécessaire	20
Pas nécessaire	4

(n=418)

Question 3.3

La majorité des répondants sont satisfaits des connaissances/compétences des employés des services financiers qui utilisent un ERP. Nous remarquons que cette satisfaction augmente à 61% chez les directeurs financiers du département et à 73% chez les directeurs des services informatiques.

Figure 46 : Perception positive du niveau de connaissances/compétences



Les connaissances/compétences des collaborateurs des services financiers sont-elles suffisantes ?	%
Oui	57
Je ne sais pas	22
Non	21

(n=448)

5.2.5 Demandes de formations continues

Question 3.4:

Quelles sont les connaissances/compétences que vous souhaiteriez approfondir lors d’un séminaire de formation continue ?

Les utilisateurs d’un ERP souhaiteraient approfondir leurs connaissances concernant les possibilités offertes par l’ERP, les modules et les liens entre eux. De plus, des formations pour les nouveaux collaborateurs sont également demandées. Dans certaines administrations, les collaborateurs engagés après la mise en place de l’ERP doivent apprendre à utiliser l’ERP par eux-mêmes. Des demandes de formations concernant la comptabilité analytique sont également formulées, ainsi que sur l’analyse de données et l’informatique décisionnelle.

Question 3.5

À votre avis, quelles sont les connaissances/compétences qui devraient être approfondies lors d'un séminaire de formation continue ?

La question 3.4 était destinée aux collaborateurs des services financiers. On retrouve ici la même question, mais du point de vue des fonctions non financières (RH, service informatique, systèmes d'information).

À nouveau ce sont principalement des demandes de formation concernant les modules de l'ERP et leurs interactions. Toutefois, les répondants demandent également des cours de comptabilité financière ou des cours pour comprendre l'interaction entre l'ERP et les autres systèmes d'information, ainsi que des formations sur l'impact des saisies dans l'ERP.

5.2.6 Évalutation de l'ERP et satisfaction

Question 4.1 :

Quels commentaires (positifs ou négatifs) les collaborateurs des services financiers vous transmettent-ils au sujet de l'utilisation de l'ERP ?

La totalité des réponses se trouve en annexe 2. Ce qui ressort des quelques commentaires reçus est que les utilisateurs apprécient la standardisation et la simplification des processus.

Par contre, ils relèvent la complexité de l'ERP, le manque de flexibilité pour certaines tâches spécifiques, et les effets indésirables que peuvent engendrer les saisies dans un module sur une autre application.

Question 4.2 à 6.4 :

Les questions 4.2 à 6.4 ne s'adressent qu'aux personnes travaillant dans les administrations avant la mise en place de l'ERP. La population pour ces questions est, par conséquent, plus faible que pour les parties 1 à 3 du questionnaire.

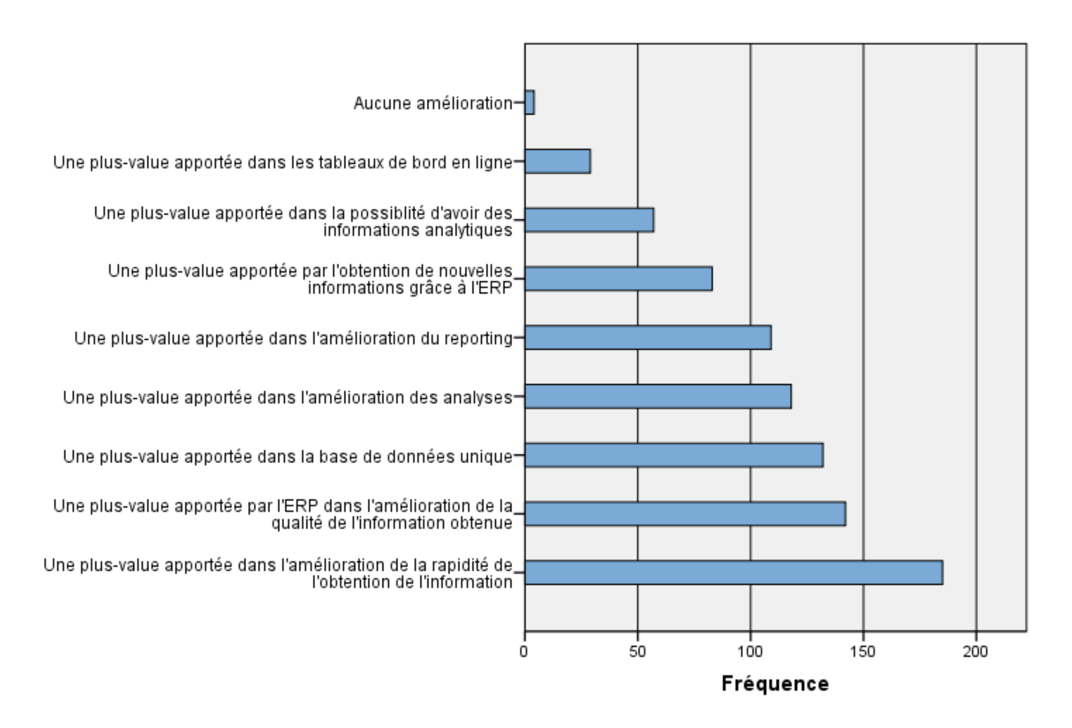
Question 4.2

Pour nos répondants, les plus-values les plus importantes concernant l'information comptable apportées par l'utilisation d'un ERP sont :

- L'amélioration de la rapidité de l'obtention de l'information ;
- L'amélioration de la qualité de l'information ;
- L'utilisation d'une base de données unique ;
- L'amélioration des analyses.



Figure 47 : Amélioration de l'information



Quelles sont les améliorations de l'information les plus importantes apportées par l'utilisation d'un ERP ?	%
Une plus-value apportée dans l'amélioration de la rapidité de l'obtention de l'information	71
Une plus-value apportée par l'ERP dans l'amélioration de la qualité de l'information obtenue	55
Une plus-value apportée dans la base de données unique	51
Une plus-value apportée dans l'amélioration des analyses	45
Une plus-value apportée dans l'amélioration du reporting	42
Une plus-value apportée par l'obtention de nouvelles informations grâce à l'ERP	32
Une plus-value apportée dans la possibilité d'avoir des informations analytiques	22
Une plus-value apportée dans les tableaux de bord en ligne	11
Aucune amélioration	2

(n=260)

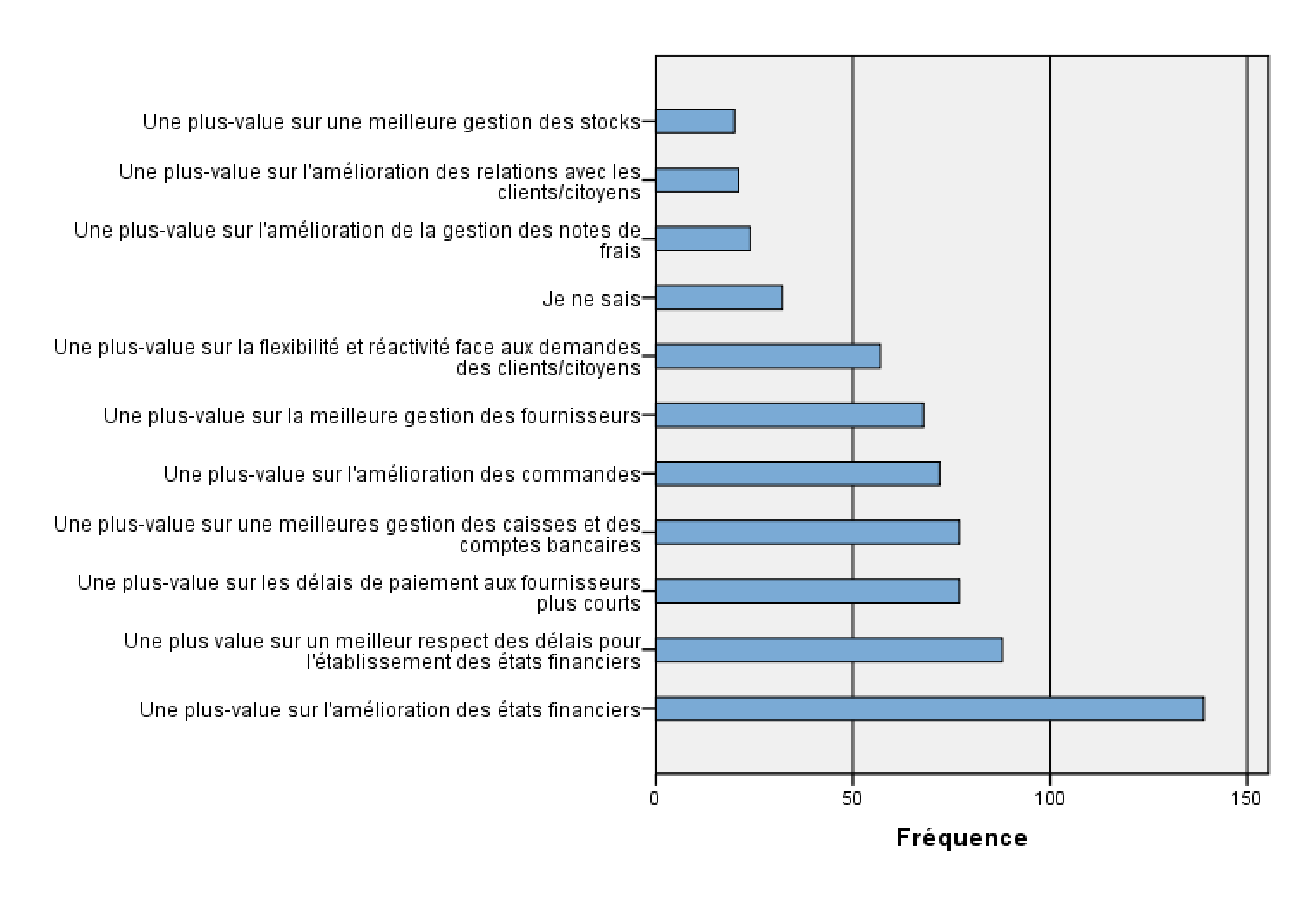
Question 4.3

Pour nos répondants, il existe également une amélioration de la qualité et du respect des délais lors de l'établissement des états financiers. Ce qui est un des buts principaux de la mise en place d'un ERP.

Les quatre plus-values les plus importantes sont :

- L'amélioration des états financiers ;
- Un meilleur respect des délais pour l'établissement des états financiers ;
- Une meilleure gestion des caisses et des comptes bancaires ;
- Les délais de paiement aux fournisseurs plus courts.

Figure 48 : Autres améliorations apportés par l'ERP



Quelles sont les autres améliorations importantes apportées par l'utilisation d'un ERP ?	%
Une plus-value sur l'amélioration des états financiers	55
Une plus-value sur un meilleur respect des délais pour l'établissement des états financiers	35
Une plus-value sur une meilleure gestion des caisses et des comptes bancaires	30
Une plus-value sur les délais de paiement aux fournisseurs plus courts	30
Une plus-value sur l'amélioration des commandes	28
Une plus-value sur la meilleure gestion des fournisseurs	27
Une plus-value sur la flexibilité et réactivité face aux demandes des clients/citoyens	22
Je ne sais pas	13
Une plus-value sur l'amélioration de la gestion des notes de frais	9

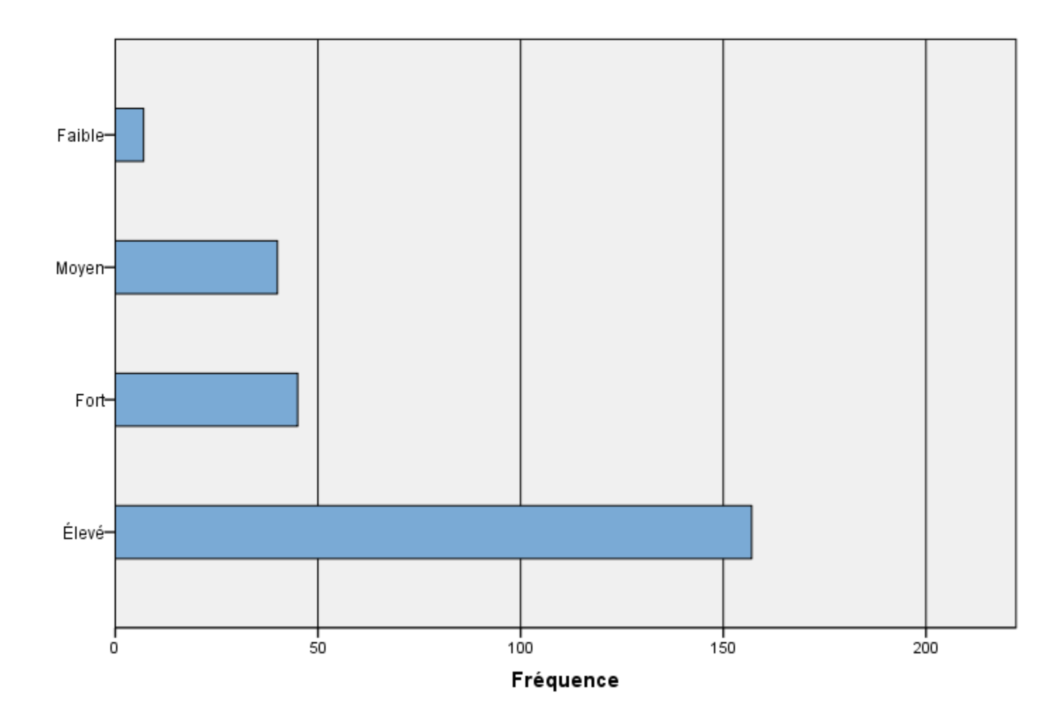
Une plus-value sur l'amélioration des relations avec les clients/citoyens	8
Une plus-value sur une meilleure gestion des stocks	8

(n=254)

Question 4.4

Notre échantillon semble satisfait d'utiliser l'ERP, en effet, 81% des répondants déclarent une satisfaction forte ou élevée. Nous remarquons que les directeurs des systèmes d'information sont fortement satisfaits (54%), tandis que pour les collaborateurs des services financiers et pour les directeurs financiers du département la satisfaction est encore plus élevée (respectivement 66% et 57%). Le test du Khi-deux montre une relation significative entre la fonction du collaborateur et le degré de satisfaction de l'ERP.

Figure 49 : Degré de satisfaction concernant l'utilisation de l'ERP



Indiquez votre degré de satisfaction concernant l'utilisation de l'ERP	%
Élevé	63
Fort	18
Moyen	16
Faible	3

(n=249)

Deux analyses supplémentaires ont été menées pour déterminer quelles variables influencent la satisfaction concernant l'utilisation de l'ERP. Un arbre de classification[3] nous a permis de déterminer que la variable la plus importante est l'adéquation entre le cahier des charges et le travail effectué. Viennent ensuite le fait de travailler dans une grande ou une petite administration et la fonction du collaborateur. Puis dans une moindre mesure le plus haut diplôme obtenu et l'âge du collaborateur. Une régression logistique[4] nous permet d'affiner l'analyse et nous aide à identifier les variables qui exercent une influence significative sur la satisfaction et de déterminer le sens ainsi que de mesurer l'intensité de cette influence. Ne pas avoir de cahier des charges ou ne pas savoir si ce dernier est en adéquation avec les tâches accomplies font diminuer la satisfaction de manière significative en comparaison des répondants qui déclarent que leurs cahiers des charges correspond au travail effectué (d'au moins 29% pour les premiers et d'au moins 73% pour les seconds). Travailler dans une grande administration fait diminuer la satisfaction concernant l'ERP d'au moins 14%. On remarque également que les collaborateurs qui n'ont pas bénéficié d'une revalorisation de classe ou de fonction sont au moins 11% moins satisfait que les collaborateurs pour qui ce fut le cas. Finalement, l'expérience dans le secteur public joue également un rôle négatif. Par rapport aux collaborateurs qui ont 5 ans ou moins d'expérience dans le secteur public, la satisfaction diminue au moins de 14% et 22% pour les collaborateurs qui ont respectivement entre 6 et 10 ans et ceux qui ont plus de 10 ans d'expérience dans le secteur public.

Quant aux facteurs qui semblent augmenter la satisfaction par rapport à l'ERP, on note que les directeurs financiers des départements et les directeurs des systèmes d'information sont plus satisfaits que les collaborateurs des services financiers. En outre, les femmes semblent plus satisfaites que les hommes au sujet de l'utilisation d'un ERP. Toutefois, comme ces variables n'exercent pas d'influence statistiquement significative nous ne pouvons pas la chiffrer.

Question 5.1

Remarque : la question 5.1 traite des difficultés de **mise en place** de l'ERP alors que la question 5.2 analyse les difficultés **d'utilisation**

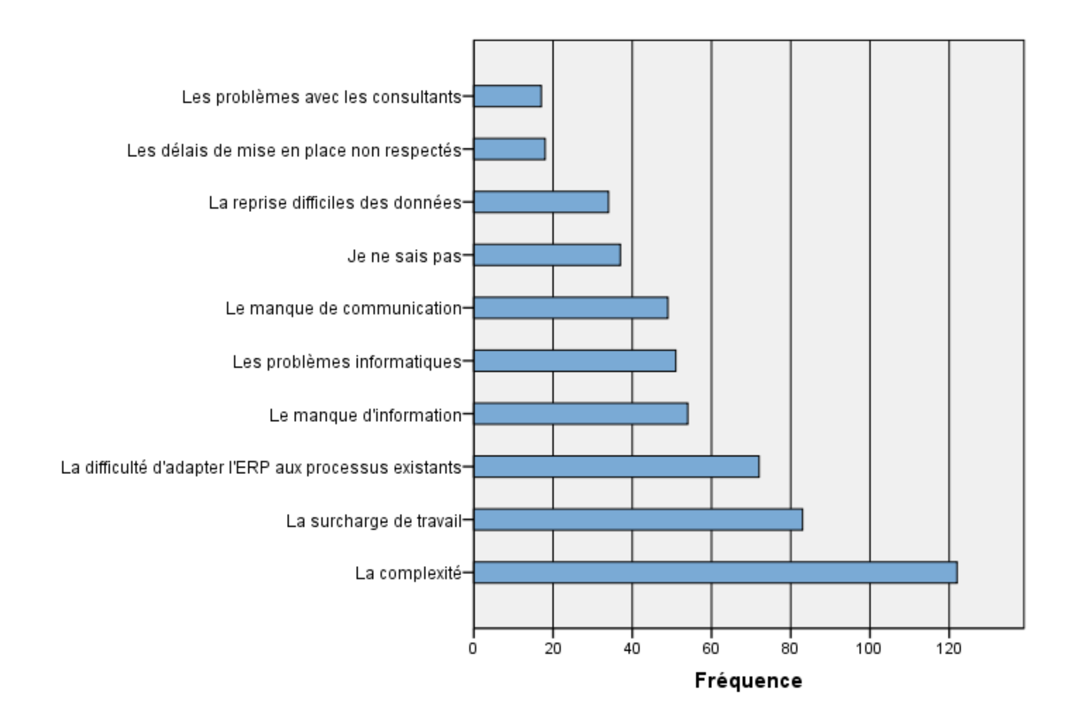
Les quatre difficultés de **mise en place** les plus importantes sont :

- La complexité ;
- La surcharge de travail ;
- La difficulté d'adapter l'ERP aux processus existants ;
- Le manque d'information.

[3] Un arbre de classification nous donne un modèle à la fois explicatif et prédictif. Les observations sont réparties dans des groupes homogènes en fonction des variables explicatives. Les variables les plus importantes apparaissent clairement, de plus, il est possible de prédire le résultat d'une nouvelle observation.

[4] Une régression logistique permet de mesurer l'effet d'un jeu de variables explicatives sur une variable réponse binaire (qui ne peut prendre que deux modalités. Dans notre cas, le répondant est satisfait de l'utilisation de l'ERP ou ne l'est pas). On peut également prédire la probabilité d'un événement (le répondant est-il satisfait de l'utilisation de l'ERP ?) en fonction des variables explicatives.

Figure 50 : Difficultés de mise en place de l'ERP



Quelles sont les principales difficultés de mise en place de l'ERP ?	%
La complexité	57
La surcharge de travail	39
La difficulté d'adapter l'ERP aux processus existants	33
Le manque d'information	25
Les problèmes informatiques	24
Le manque de communication	23
Je ne sais pas	17
La reprise difficile des données	16
Les délais de mise en place non respectés	8
Les problèmes avec les consultants	8

(n=215)

Les autres réponses figurent en annexe 2.

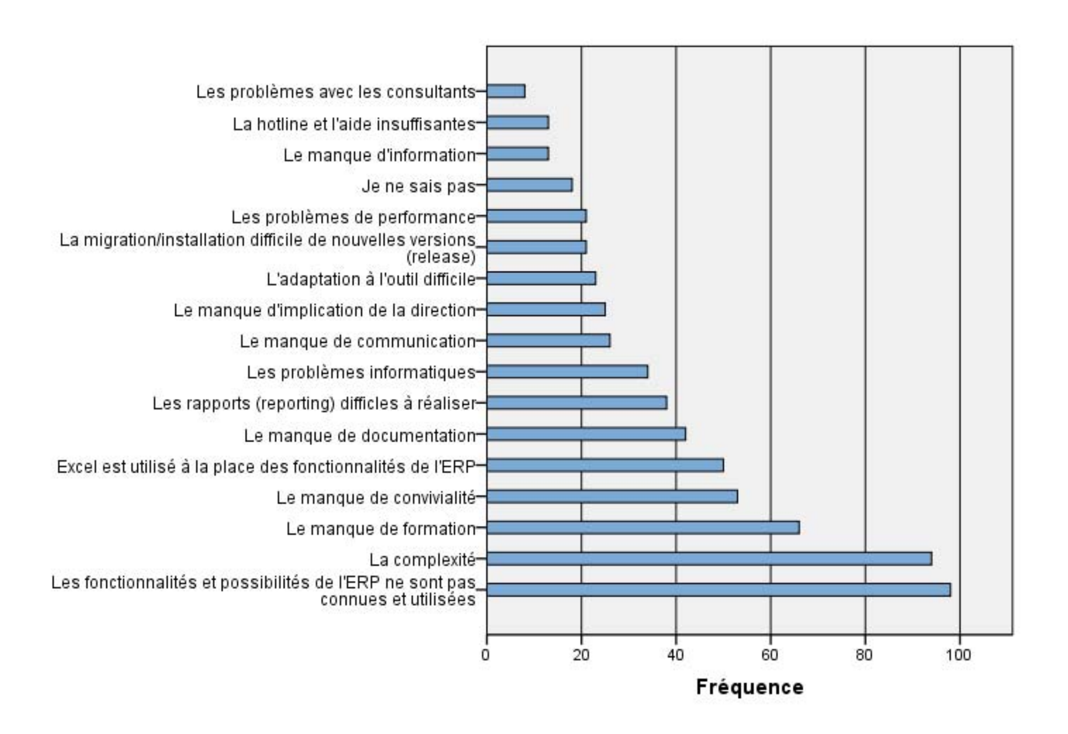
Question 5.2

Les quatre difficultés **d'utilisation** de l'ERP les plus importantes sont :

- Les fonctionnalités et possibilités de l'ERP ne sont pas connues et utilisées ;
- La complexité ;
- Le manque de formation ;
- Le manque de convivialité.



Figure 51 : Difficultés d'utilisation de l'ERP



Quelles sont les principales difficultés d'utilisation de l'ERP ?	%
Les fonctionnalités et possibilités de l'ERP ne sont pas connues et utilisées	45
La complexité	43
Le manque de formation	30
Le manque de convivialité	24
Excel est utilisé à la place des fonctionnalités de l'ERP	23
Le manque de documentation	19
Les rapports (reporting) difficiles à réaliser	17
Les problèmes informatiques	15
Le manque de communication	12
Le manque d'implication de la direction	11
L'adaptation à l'outil difficile	10
Les problèmes de performance	10
La migration/installation difficile de nouvelles versions (release)	10
Je ne sais pas	8
La hotline et l'aide insuffisantes	6
Le manque d'information	6
Les problèmes avec les consultants	4

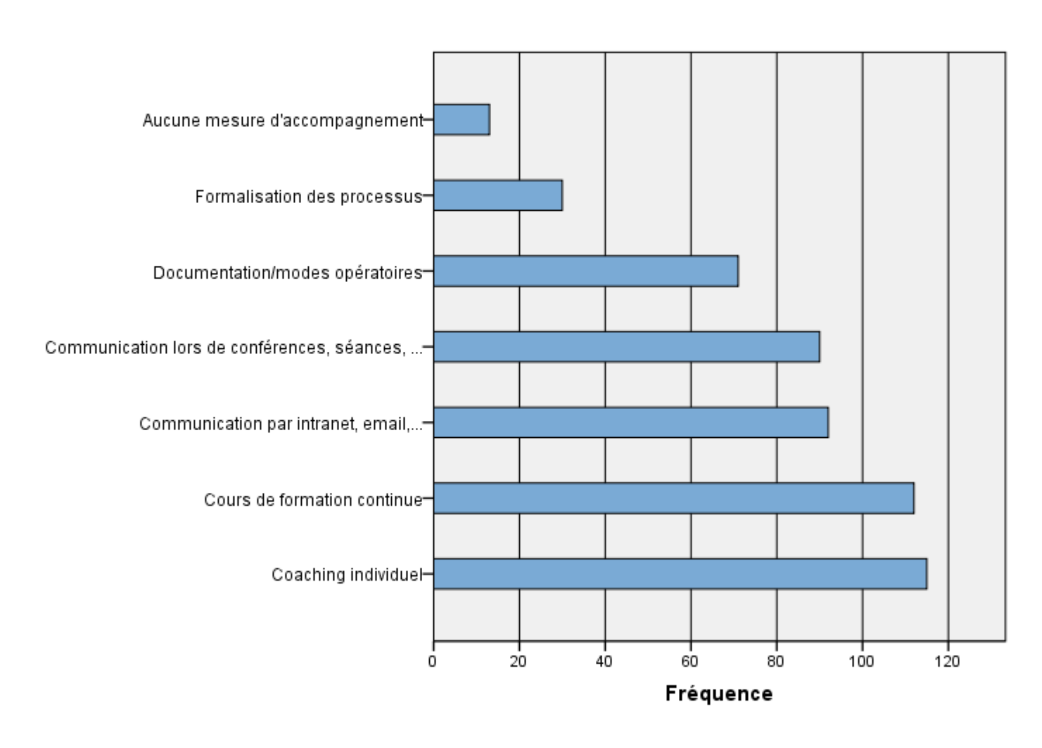
(n=220)

5.2.7 Gestion du changement

Question 6.1 et 6.2

Les questions 6.1 et 6.2 sont identiques. Toutefois la formulation était différente selon la fonction du répondant (voir annexe 1). Parmi les mesures d'accompagnement le plus souvent citées, nous retrouvons le coaching individuel et des cours de formations continues. À noter que 7% de notre population déclare qu'aucune mesure d'accompagnement ne leur a été proposée. Pour les autres réponses, dont le détail se trouve en annexe 2, certains répondants indiquent avoir suivi des cours d'introduction ou des formations partielles.

Figure 52 : Mesures d'accompagnement



Quelles mesures d'accompagnement ont été proposées lors de la mise en place de l'ERP?	%
Coaching individuel	59
Cours de formation continue	57
Communication par intranet, email,...	47
Communication lors de conférences, séances, ...	46
Documentation/modes opératoires	36
Formalisation des processus	15
Aucune mesure d'accompagnement	7

(n=195)

Question 6.3

Notre population est plutôt satisfaite par les mesures d'accompagnement proposées. Le test du Khi-deux nous indique qu'il n'y a pas de relation entre la fonction du répondant et sa satisfaction vis-à-vis des mesures d'accompagnement.

Figure 53 : Adéquation des mesures d'accompagnement

Ces mesures vous semblent-elles suffisantes ?	%
Oui	57
Non	28
Je ne sais pas	15

(n=200)

Question 6.4

Quelles autres mesures ou actions auriez-vous souhaitées ?

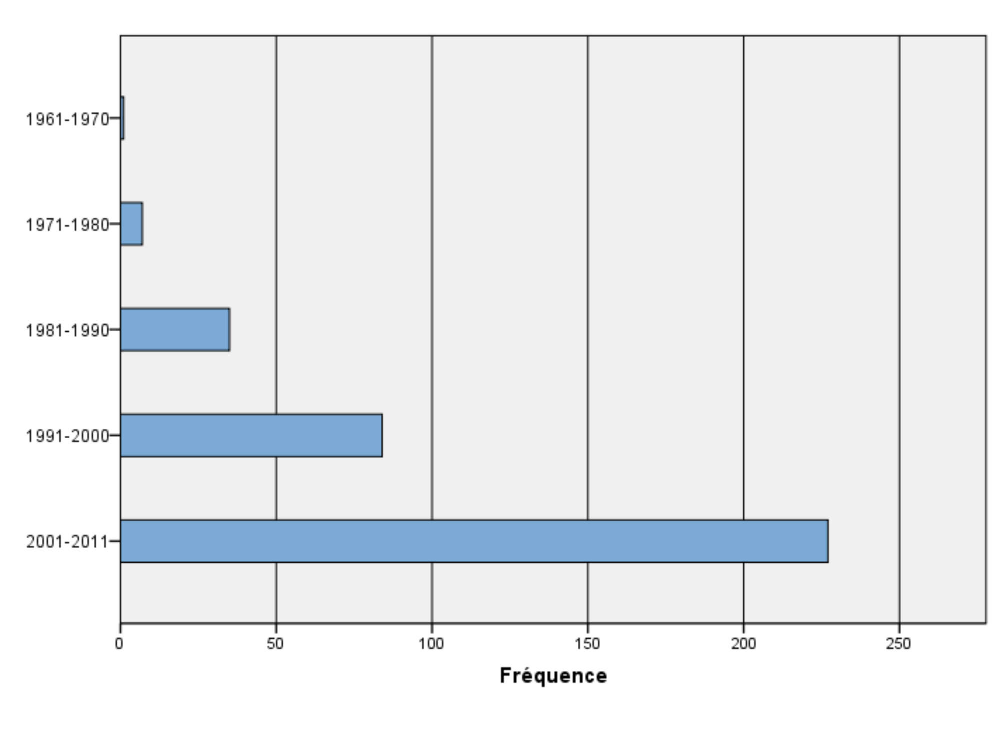
Les demandes qui reviennent le plus souvent concernant la formation sont : des formations supplémentaires, plus complètes ou mieux ciblées en fonction du type d'utilisateur. Une demande par rapport à la mise en place d'un mode d'emploi revient également à plusieurs reprises. Pour ces personnes, les recherches d'informations semblent trop compliquées. On remarque une cohérence par rapport aux difficultés d'utilisation de l'ERP citées à la question 5.2.

5.2.8 Informations sur les répondants

Question 7013

Dans notre population, 50% des répondants ont été engagé avant 2003 et 50% après cette date. L'année 2009 a vu une augmentation des engagements. Au total, 34 de nos répondants ont rejoint leur administration respective cette année-là. Par ailleurs, 25% des engagements ont été effectués après 2008.

Figure 54 : Répartition selon l'année d'engagement



Engagé-e en:	%
1961-1970	0
1971-1980	2
1981-1990	10
1991-2000	24
2001-2011	64

(n=354)

Question 7015

La moyenne d'âge des participants de l'enquête est de 44 ans. La valeur la plus fréquente est de 48 ans. Les femmes sont plus représentées dans les tranches d'âge allant de 18 à 35 ans (54%), tandis que les hommes sont majoritaires dans les tranches d'âge de 46 à 65 ans (58%).

Figure 55 : Répartition selon l'âge

Âge	%
18-25 ans	3
26-35 ans	13
36-45 ans	38
46-55 ans	36
56-65 ans	10

(n=349)

Question 7099

Avez-vous d'autres points ou éléments que vous souhaiteriez nous communiquer ?

En dehors des remarques sur le questionnaire en lui-même, certains répondants expriment à nouveau leurs besoins de formation complémentaires, s'inquiètent au sujet du manque d'informations reçues sur les possibilités du système, et déplorent le manque d'implication dans le suivi du projet.

Annexe 1: Questionnaire

La confidentialité et l'anonymat sont garantis

Légende : ○ réponse unique ☐ réponses multiples possibles

Indiquez l'administration dans laquelle vous travaillez :

☐ Confédération
☐ Canton de Genève
☐ Canton de Neuchâtel
☐ Canton du Valais
☐ Canton de Lucerne
☐ Canton de Bâle
☐ Canton de Zurich

Indiquez votre fonction :

☐ Collaboratrice/Collaborateur d'un service financier
☐ Directrice/Directeur d'un service informatique
☐ Directrice/Directeur des ressources humaines
☐ Directrice/Directeur financier du département
☐ Cheffe/Chef de projet ERP ou Directrice/Directeur des systèmes d'information

1 Informations générales

1.1 Vous avez accès à l'application financière :

☐ En saisie
☐ En consultation
☐ Aucun accès

1.2 Vous avez accès au(x) module(s) suivant(s) :

☐ GL
☐ AR
☐ AP
☐ PA
☐ FA
☐ I-Store
☐ I-Proc
☐ I-Expense
☐ I-Caisse
☐ I-Compte
☐ J'utilise un outil métier interfacé avec l'application financière
☐ J'utilise un outil métier non interfacé avec l'application financière
☐ Aucun module

☐ Autres :………………………………………

1.3 Vous utilisez le système de manière :

○ Très fréquente (tous les jours)
○ Régulière (toutes les semaines)
○ Occasionnelle
○ Jamais

1.4 Votre cahier des charges a-t-il changé après la mise en place de l'ERP ?

○ Oui
○ Non
○ Je n'ai pas de cahier des charges
○ Je suis arrivé-e après la mise en place de l'ERP
○ Je ne sais pas

1.5 Estimez-vous que votre cahier des charges correspond au travail que vous réalisez ?

○ Oui
○ Non
○ Je n'ai pas de cahier des charges
○ Je ne sais pas

1.6 Avez-vous bénéficié d'une revalorisation de classe ou de fonction suite à la mise en place de l'ERP ?

○ Oui
○ Non
○ Je suis arrivé-e après la mise en place de l'ERP
○ Je ne sais pas

1.7 Dans votre département, considérez-vous que la fonction financière est :

○ Entièrement centralisée
○ Partiellement centralisée
○ Partiellement décentralisée
○ Entièrement décentralisée
○ Je ne sais pas

1.8 Quels sont les tâches qui sont centralisées ?

○ Gestion des fournisseurs
○ Gestion des débiteurs
○ Gestion des immobilisations
○ Comptabilité financière
○ Je ne sais pas
○ Autres :……………………………………

2 Formation et expérience

2.1 Quel est votre plus haut diplôme obtenu ?

- ○ École obligatoire
- ○ CFC
- ○ Maturité professionnelle
- ○ Bachelor
- ○ Master (équivalent à la licence)
- ○ Diplôme d'expert-comptable
- ○ Autre :……………………………........

2.2 Quel est votre domaine d'expérience professionnelle principal :

- ○ Informatique
- ○ Gestion de projet
- ○ Marketing
- ○ Comptabilité
- ○ Technicien
- ○ Enseignant
- ○ Autre……………………......................

2.3 Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous dans le secteur public :

- ○ 0 à 5
- ○ 6 à 10
- ○ + de 10

2.4 Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous dans le secteur privé :

- ○ 0 à 5
- ○ 6 à 10
- ○ + de 10
- ○ Je n'ai pas d'expérience dans le secteur privé

2.5 Avez-vous une formation différente par rapport au métier que vous exercez actuellement :

- ○ Oui
- ○ Non

3 Savoir-faire et savoir-être

3.1 Quelles sont les **connaissances** qui vous semblent nécessaires pour un-e collaborateur/trice d'un service comptable et financier qui utilise les modules « finances » d'un ERP ?

Attribuez une note de 1 (pas nécessaires) à 4 (indispensables) aux connaissances qui vous semblent nécessaires pour un-e collaborateur/trice d'un service comptable et financier qui utilise les modules « finance » d'un ERP :

Connaissances concernant :

1= Pas nécessaire 4 = Indispensable

- la gestion budgétaire 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐
- la comptabilité financière (ou général) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- la comptabilité analytique 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- la tenue des comptes bancaires et des caisses 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- l'informatique 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- l'organisation des services et des départements 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- les flux d'information 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- les différents modules de l'ERP 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- les liens entre les modules de l'ERP 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- l'impact des saisies dans l'ERP 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- Autre :………………………………………………. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐
- Autre :………………………………………………. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 :☐

3.2 Quelles sont les **compétences** qui vous semblent nécessaires pour un-e collaborateur/trice d'un service comptable et financier qui utilise les modules « finances » d'un ERP ?

Attribuez une note de 1 (pas nécessaires) à 4 (indispensables) aux compétences qui vous semblent nécessaires pour un-e collaborateur/trice d'un service comptable et financier qui utilise les modules « finance » d'un ERP :

Compétences : **1= Pas nécessaire 4 = Indispensable**

• d'analyse	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• de communication	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• d'organisation	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• de leadership (conduite et motivation des collaborateurs)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• de recherche de la bonne information (naviguer dans l'ERP)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• d'attention aux détails	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• de gestion du changement	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• de résolution de problèmes	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• de gestion des conflits	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• de gestion du stress	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• en matière de prise de responsabilités	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• en matière d'intégration dans une équipe	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• de négociation	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• pour travailler dans un environnement complexe	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• Autre :……………………………………………………	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐
• Autre :……………………………………………………	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐

3.3 Estimez-vous que dans l'ensemble, les connaissances/compétences des collaborateurs des services financiers sont suffisantes pour travailler avec un outil ERP ?

❍ Oui
❍ Non
❍ Je ne sais pas

3.4 Quelles sont les connaissances/compétences que **vous** souhaiteriez approfondir lors d'un séminaire de formation continue ?
……………………………………………………………………………………………
…………………..……………………………………………………………………………
……………………………..……………………………………………………………
…………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
………………….

4 Plus-values apportées par l'ERP

Attention : les parties 4, 5 et 6 ne concernent que les personnes qui étaient présentes lors de la mise en place de l'ERP. Si ce n'est pas votre cas, passez au point 7.

Rappel : ❍ réponse unique ☐ réponses multiples possibles

4.1 Quelles sont les améliorations de **l'information** les plus importantes apportées par l'utilisation d'un ERP ?
(Maximum 4 réponses possibles)

☐ Amélioration de la qualité de l'information obtenue
☐ Obtention de nouvelles informations grâce à l'ERP
☐ Amélioration de la rapidité de l'obtention de l'information
☐ Amélioration des analyses
☐ Amélioration du reporting
☐ Possibilité d'avoir des informations analytiques
☐ Base de données unique
☐ Tableaux de bord en ligne
☐ Aucune amélioration
☐ Autres :……………………………………………

4.2 Quelles sont les **autres** améliorations importantes apportées par l'utilisation d'un ERP ?
(***Maximum 4 réponses possibles)***

☐ Meilleure gestion des stocks
☐ Amélioration de la gestion des commandes
☐ Meilleure gestion financière
☐ Meilleure gestion des caisses et des comptes bancaires
☐ Délais de paiement aux fournisseurs plus courts
☐ Amélioration des états financiers
☐ Meilleure gestion des fournisseurs
☐ Meilleur respect des délais
☐ Amélioration de la gestion des notes de frais
☐ Flexibilité et réactivité face aux demandes des clients/citoyens
☐ Amélioration des relations avec les clients/citoyens
☐ Je ne sais pas
☐ Autres :…………………………………………

4.3 Indiquez votre degré de satisfaction concernant l'utilisation de l'ERP :

Faible	1	2	3	4	Forte

5 Difficultés liées à l'ERP

Rappel : ○ réponse unique ☐ réponses multiples possibles

5.1 Quelles sont les principales difficultés de **mise en place** de l'ERP **(Maximum 4 réponses possibles)**

☐ Complexité
☐ Délais de mise en place non respectés
☐ Manque de communication
☐ Manque d'information
☐ Problèmes informatiques
☐ Reprise difficile des données
☐ Difficulté d'adapter l'ERP à vos processus (customisation)
☐ Problèmes avec les consultants
☐ Surcharge de travail
☐ Je ne sais pas
☐ Autres :..

5.2 Quelles sont les principales difficultés **d'utilisation** de l'ERP **(Maximum 4 réponses possibles)**

☐ Complexité
☐ Adaptation à l'outil difficile
☐ Problèmes informatiques
☐ Manque de communication
☐ Manque de formation
☐ Manque d'implication de la direction
☐ Problèmes de performance
☐ Manque de documentation
☐ Rapports (reporting) difficiles à réaliser
☐ Hotline et aide insuffisantes
☐ Migration / installation difficile de nouvelles versions (release)
☐ Excel est souvent utilisé à la place des fonctionnalités offertes par l'ERP
☐ Utilisation à 80%
☐ Problèmes avec les consultants
☐ Manque de convivialité
☐ Manque d'information
☐ Je ne sais pas
☐ Autres :……………………………………………..……….

6 Suivi du projet

6.1 Quelles mesures d'accompagnement vous ont été proposées lors de la mise en place de l'application de gestion financière (ERP) ?

☐ Communication par intranet, email,…..
☐ Communication lors de conférences, séances,….
☐ Cours de formation continue
☐ Documentation/modes opératoires
☐ Formalisation des processus
☐ Aucune

☐ Autres :...

6.2 Ces mesures vous semblent-elles suffisantes ?

○ Oui
○ Non
○ Je ne sais pas

6.3 Quelles autres mesures ou actions auriez-vous souhaité ?
…………………………………………………………………………………………
…………………...……………………………………………………………………
………………………………..………………………………………………………
………………………………………………….
..………………………………………………………………………………………
………………….

7 Données personnelles

Canton :	
Département :	
Service :	
Engagé-e en (indiquez l'année) :	
Classe de salaire :	
Année de naissance :	

○ Femme ○ Homme

E-mail (donnée facultative) :	

Acceptez-vous que vos réponses soient citées sans divulguer votre nom ou votre département et service ?

○ Oui
○ Non

Avez-vous d'autres points ou éléments que vous souhaiteriez nous communiquer ?
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………

La Haute École de Gestion de Genève vous remercie pour votre participation !

Complément 1

⇨ *Questions destinées au directeur des systèmes d'information ou au chef de projet de mise en place de l'ERP*

8 Projet de mise-en-place du Système Financier Intégrés (ERP)

8.1 Nom et version de l'ERP installé :……………………………………………………………………..

8.2 Date de début du projet (mois et année) :……………………………………………………………

8.3 Date de la mise en production (mois et année) :…………………………………………………...

8.4 Date de fin de projet (mois et année):……………………………………………..

8.5 Budget du projet :……………………………………………………………………………….

8.6 Coût du projet (en milliers de francs) :……………………………………………..

8.7 Nombre de collaborateurs (internes - en EPT = Équivalent Plein Temps) ayant participé au projet d'implémentation :………………....

8.8 Nombre de consultants (externes - EPT) ayant participé au projet d'implémentation :……………………

8.9 Modules installés (couverture fonctionnelle) :

☐ Comptabilité financière générale

☐ Débiteurs

☐ Créanciers

☐ Achats

☐ Investissements

☐ Trésorerie

☐ Comptabilité analytique

☐ Autres :……………………………..

……………………………………………

……………………………………………

8.10 Dépassement budgétaire (pourcentage de supplément par rapport au budget initial)

O Aucun

O Moins de 10%

O Entre 10% et 20%

O Entre 20% et 30%

O Entre 30% et 50%

O Plus de 50%

8.11 Coût des licences (software) (arrondi au millier de CHF) :…………………………

8.12 Coût du consulting (en milliers de francs) :………………………………………….

8.13 Coût de l'investissement en infrastructure informatique (hardware)(en milliers de francs):…………………………………………………………………………….

8.14 Coût annuel de la maintenance (en milliers de francs) :……………………………………………….……………………………….…….

8.15 Coût de l'outsourcing (en milliers de francs) :………………………………………………………………………….…………

8.16 Implication de la direction dans le projet :

Faible	1	2	3	4	Forte

8.17 Motifs du choix du système ERP actuel :

☐ Recommandations

☐ Qualité de l'éditeur

☐ Pérennité de l'éditeur

☐ Influence des consultants

☐ Autres :……………………………..

……………………………...
……………………………...

8.18 Processus de sélection de l'ERP :

☐ Rédaction d'un cahier des charges
☐ Définition d'objectifs quantifiés
☐ Appel d'offres
☐ Aucun
☐ Autres :……………………………..
……………………………...
……………………………...

8.19 Objectifs fixés de l'implémentation de l'ERP :

☐ Répondre au besoin d'une solution intégrée
☐ Obtenir des informations de qualité
☐ Éviter les doubles saisies
☐ Diminuer les coûts
☐ Autres :……………………………..
……………………………...
……………………………...

8.20 Raisons de l'implémentation de l'ERP :

☐ Ancien système obsolète
☐ Éditeur de l'ancien système n'existe plus
☐ Rachat / fusion de votre entreprise
☐ Autres :……………………………..

Complément 2

⟹ *Questions destinées au directeur financier du département*

9 Informations sur le département

Indiquez pour le département dont vous avez la responsabilité et **pour l'année 2010** :

9.1 Le budget total (en milliers de francs) :……………………………………………….

9.2 Le nombre d'employés (EPT = Équivalent Plein Temps) :………………………………

9.3 Le nombre total de collaborateurs des services comptables et financiers (EPT) :………

9.4 Le nombre de collaborateurs des Services comptables et financiers (EPT) par catégorie :

- Secrétaires-comptables :……….
- Teneurs des comptes :……….
- Comptables :……….
- Magasiniers-comptables :……….
- Caissiers :……….
- Caissiers-comptables :……….
- Commis administratifs :……….
- Assistants administratifs :……….
- Autres :………………………………………………………………………....
- Autres :…………………………………………...

9.5 Le nombre d'utilisateurs de l'application financière en saisie (EPT):………………...

9.6 Le nombre d'utilisateurs de l'application financière en consultation :………………..

Annexe 2: Autres réponses

Question 1.2

- Loans;
- Aucun accès pour le moment;
- Paiements;
- Loans;
- Outil de planification HR et BI/IP;
- Budgétisation et planification BI/IP et HR;
- Gestion des débiteurs sans la facturation et sans la création ou la modification d'adresse, fournisseurs sans les pmts et sans la création et la modification d'adresse, gestion des immobilisations tous sauf la saisie de factures;
- SAP – SD;
- Vertragsmanagement, Zeit- und Leistungserfassung SAP;
- SRM;
- NRM BW Produktion;
- NRM BW Produktion;
- HR eingeschränkt;
- Sesam;
- Kaasensystem;
- Hauptbuch;
- Weitere bei uns genutzte SAP Komponenten;
- SAP PT;
- Salaires;
- Module SAP- MM - Modules RH;
- SAP Proserv (Process Partner);
- ProServ, Cats;
- Business Explorer (OLAP Analyse);
- IRIS und JURIS;
- VIACAR, ABACUS;
- OFA;
- Infocentre CFI + GE_INVEST;
- Je ne suis pas comptable, mais de fait on me confie de telles tâches, à cause de la petitesse de la structure;
- IC (module CFI de gestion des stocks).

Question 1.8

- Scannage de paiement ;
- Processus budgétaire ;
- Partiellement gestion fournisseurs et débiteurs ;
- Ouvertures fournisseurs et débiteurs ;
- Ouvertures fournisseurs/débiteurs centraliées ;
- Complément d'information aux choix précèdents. Gestion fournisseur que les paiements et la base de donnée (adresse), gestion débiteurs que l'encaissement, la base de donnée (adresse) et les demandes d'arrangement (facilité de pmt), gestion des immobilisations tous sauf la saisie des factures qui est décentralisée et pour la CG que les écritures de bouclement, des écritures correctrices et la comptabilisation des mouvements de liquidité (Banques, CCP, c/c Confédération) ;

- Facturation demandes de permis de construire ;
- À ma connaissance, aucune des tâches mentionnées n'est totalement centralisée. ;
- "Spesen, Kreditorenworkflow. Ev. weitere Aufgaben, die ich nicht ""kenne""." ;
- Reporting, Konsolidierung Budget und Rechnung ;
- Bouclement des comptes et budget ;
- Workflow partiellement ;
- Konsolidierung von Budget und Kredite auf Stufe Bund ;
- Jeweils Teilbereiche ;
- Stammdaten Hauptbuch, Konsolidierung ;
- Gestion des crédits ;
- "s gilt das Prinzip der ""koordinierten Dezentralisierung"" Projekte werden zentral geführt" ;
- Anlagenbuchhaltung ;
- Controlling teilweise ;
- Teile der Finanzbuchhaltung ;
- Asset management Teilweise ;
- Zentrale Stammdaten Kredi/Debi, Zahlungsverkehr sind zentral ;
- Kreditoren allgemein ;
- Workflow (Deb- und Kred-Bewirtschaftung), Eurozahlungen ;
- Controlling ;
- Kreditorenmanagement ;
- Kreditoren ;
- Zahlungsverarbeitung ;
- Konzernrechnungswesen(Kontenplanvorgaben,Konsolidierung,Rechnungslegungsvorschriften, Aufbereiten Finanzbericht, etc.) ;
- Unser Amt hat eigenes Finanzsystem konsolidiert in den Kanton ;
- Inkasso ;
- Investitionen, Anlagebuchhaltung ;
- OTCP, Saisie I-expense (partiellement) ;
- OTCP, partiellement I-expense.

Question 2.1

- Diplôme de secrétaire juridique ;
- Diplôme Ecole supérieure de Commerce ;
- Diplôme postgrade en statistique ;
- Diplôme d'expert en finance et en controlling ;
- Doctorat chimie ;
- Doctorat ;
- Diplôme de l'Ecole de Commerce (Gestion et informatique) ;
- Diplôme d'économiste ES ;
- Maturité gymnasiale + diplôme de secrétariat et gestion ;
- Betriebswirtschafter HF ;
- Anwalt ;
- Expertin in Rechnungslegung und Controlling ;
- Buchhalter mit FA und Fachhochschulabschluss ;
- Diplômes HEG et IDHEAP ;
- HF Betriebswirtschaft ;
- Dipl. Betriebstechniker TS / Nachdipl. Betriebswirtschaf ;

- Betriebsökonom ;
- Diplomierter Wirtschaftsprüfer ;
- Höherer Lehrgang für das Bundespersonal ;
- Sachbearbeiter Rechnungswesen KV Bern ;
- Höhere kaufm. Ausbildung ;
- Personalfachfrau mit eidg. Fachausweis ;
- Economiste d'entreprise HES ;
- Management Ausbildung IFKS ;
- HWV resp heute FH ;
- Sachbearbeiterin Rechnungswesen ;
- Betriebsökonom HWV ;
- Betriebsökonom HWV ;
- Fachhochschule ;
- Lic.rer.pol. ;
- Uni ;
- CAP ;
- Kant.Handelsdiplom (4Jahre) ;
- Mittlere Reife Deutschland, 2 1/2 Jahre staatl. Geprüfte ;
- Betriebswirtin DUT ;
- DAS Controller FHNW ;
- Diplôme d'expert en Finance et Controlling ;
- Diplôme de comptable-contôleur de gestion ;
- Dipl. Experte in Rechnungslegung & Controlling ;
- Handelsdiplom ;
- Wirtschaftsinformatikerin ;
- Eidg. Diplom ;
- Dr. rer. pol. ;
- Höheres Wirtschaftsdiplom ;
- PR-Ausbildung ;
- Diplôme commercial et certificat RH ;
- Eidg. dipl. Bankfachmann ;
- Dr. sc. nat. ;
- Wirtschaftsmittelschul-Abschluss ;
- Wirtschaftsinformatiker mit FA ;
- Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV ;
- Nachdiplomstudium Betriebswirtschaft ;
- Betriebswirtschafter HF ;
- Kaufm.LA für Sachbearbeiter Buchhaltung und diverse Zusa ;
- Betriebsoek. HWV ;
- HF Betriebswirtschafter ;
- Banklehre ;
- Diverse Schulungen im Fachbereich Rechnungslegung u. Con ;
- KV ;
- Controllerdiplom ;
- Treuhänder mit eidg. Fachausweis ;
- Betriebswirtschafter HF ;
- Diplom Betriebswirtschaft ;
- Personalfachfrau HF / Leadership und Management NDS HF ;

- Sachbearbeiter Finanz- und Rechnungswesen ;
- Witschaftsinformatiker ;
- Sachbearbeiterin Rechnungswesen ;
- Sachbearbeiter Rechnungswesen ;
- Buchhalterin ohne Fachausweis ;
- Controller SIB ;
- Dipl. Kaufm. Angestellte ;
- Sachbearbeiter Rechnungswesen ;
- Sachbearbeiter/in Rechnungswesen ;
- Berufslehre ;
- Je suis en 3ème année d'apprentissage ;
- Diplôme ESC ;
- Diplôme de programmeuse en Informatique ;
- Ingénieur + Master ;
- Diplôme de l'Ecole supérieure de Commerce de Genève ;
- Diplôme école de commerce ;
- CFC, cours compta, cours analyse bilan ;
- Brevet fédéaral en gestion hospitalière ;
- MBA ;
- Diplôme d'une HES ;
- BAC+2 ;
- HEG ;
- Maturité Lettres-Langues ;
- Brevet Fédéral de spécialiste en ressources humaines ;
- Ingenieur ;
- Diplôme universitaire de contrôleur de gestion ;
- Maturité ;
- Brevet d'avocat et DEA ;
- Formation du brevet fédéral / echec à l'examen.

Question 2.2

- Secrétariat ;
- Administration ;
- Administration ;
- Administration ;
- Gestion budgétaire et financière ;
- Secrétariat ;
- Secrétariat ;
- Secrétariat ;
- Gestion de subventions, secrétariat, etc. (très divers) ;
- Gestion administrative et technique ;
- Administration générale ;
- Economie des transports ;
- Secrétariat ;
- Finances ;
- Finances ;
- Auditeur ;
- Audit ;
- Secrétaire ;

- Gestion du service, finance et comptabilité ;
- Managment et comptabilité ;
- Scientifique et gestion ;
- Gestion du personnel et administration ;
- Finances publiques ;
- Conseil et coordination ;
- Appui à la direction d'un département ;
- Gestion de projet, comptabilité, enseignement ;
- Organisation ;
- Management ;
- Secrétariat ;
- Droit ;
- Secrétaire juridique ;
- Secrétariat de direction juridique ;
- Commercial ;
- RH ;
- Gestion administrative et financière ;
- Organisation ;
- Fiscalité ;
- Secrétariat ;
- Secrétariat ;
- Commerce ;
- Commercial ;
- Secrétariat ;
- Secrétariat ;
- Management ;
- Sekretariat ;
- Revision, Controlling ;
- Unternehmensführung / BWL ;
- Business Administration ;
- Revisionstätigkeit sowie Finanz- und Rechnungswesen ;
- Personalbereich ;
- Dienstleistungssektor ;
- Budgétisation, contrôle de gestion ;
- Verkauf ;
- Controlling ;
- Logisitik, Controlling ;
- Leitung Sekretariat ;
- Leiter Finanzwesen/Controlling ;
- Controlling ;
- General Management ;
- Sekretariat ;
- Logistik ;
- Wirtschaftsprüfung ;
- Administration/Personalassistentin/Buchhaltung ;
- Bank: Kredit- / Anlageberatung / Filialleitung ;
- Controlling ;
- Kaufmännische Leitung ;

- Verwaltung / Parlamentsdienst ;
- Management ;
- Salaires ;
- Responsable RH et finances ;
- SAP CCC, Finanzen&Controlling ;
- Diverse Tätigkeiten im Sportmanagement ;
- Vielfältig: von Lehrtätigkeit bis Finanzwesen ;
- Controlling ;
- Verwaltung (Gemeinden, Kanton) ;
- Administration Hotelfach und öffent. Verwaltung ;
- Kaufm. Administration ;
- Kundenberatung (Bank) ;
- Kriminalistik ;
- Geschäftsleitung ;
- Controlling ;
- Treuhandwesen / Banken ;
- Administration ;
- Poststellenleiterin ;
- Gemeinde- und Grundbuchwesen ;
- Gerichtsverwaltung ;
- Controlling ;
- Sachbearbeitung ;
- Wirtschaftsprüfung ;
- Analyse budgétaire et financière ;
- Support pilotage de l'office des bâtiments ;
- Gestion ;
- Employée de commerce ;
- Logistique ;
- Secrétariat ;
- Finance RH ;
- Administration RH et Finances – Organisation ;
- Employée de bureau ;
- Caisse ;
- Finance / Ressources Humaines ;
- RH ;
- RH + Comptabilité ;
- Administration en général ;
- Administration ;
- Secrétariat -de direction ;
- Secrétariat ;
- Analyse financière et budgétaire ;
- Secrétariat ;
- Finance ;
- Juridique ;
- Administratif ;
- Management ;
- Ressources humaines ;
- Administratif.

Question 3.1

- Outil de gestion des processus ;
- la structure financière de l'Etat ;
- Ceci dépend de l'organisation et des tâches ;
- Übergeordnete Finanzprozesse (Organisation) ;
- Abhängig von der jeweiligen Funktion verändern sich die Anforderungen ;
- Datenflüsse in und aus dem ERP ;
- SAP-Downloadmöglichkeiten und Excel ;
- Verständnis für Konsolidierungsprozess ;
- Die notwenidgen Kenntnisse sind sehr von der konkreten Funktion abhän ;
- Plans comptables NMC / MCH2 ;
- Les compétences décisionnelles ;
- Verbreitung der Module innerha ;
- Verständnis für Erarbeitung de ;
- IPSAS.

Question 3.2

- Patience face aux bug ;
- Cela dépend du profil du poste ;
- Abhängig von der jeweiligen Funktion verändern sich die erforderlichen Kompetenzen ;
- Blick über den Tellerrand des ERP ;
- Vernetztes Denken ;
- Vernetztes Denken ;
- Saisie des données ;
- Résilience et souplesse d'esprit.

Question 3.4

- Possibilité de mettre en place différents rapports d'analyse ;
- Aucune selon mes besoins actuels ;
- Gestion des budgets. ;
- Liens entre modules de l'ERP, résolution de problèmes ;
- Meilleure connaissance de la vue d'ensemble des modules, de leurs liens et du système de navigation en général ;
- Aucune liée à SAP ;
- Analyses pluri-annuelle et identification des tendances. Analyses des coûts salariaux et outils disponibles entre les reporting HR et FI/CO ;
- La connaissance plus complète de TOUT ce que peut faire l'ERP que je pratique, en l'occurence SAP ;
- Analyse, résolution de problèmes, l'impact des saisies dans l'ERP ;
- Tous les problèmes et particularités relatives à la TVA ;
- Approfondir les connaissances des outils ERP ;
- Je ne sais pas ;
- Toutes celles que je ne connais pas de manière à connaître l'outil de travail au complet pour éventuellement me profiler dans l'avenir ;
- Les outils de travail de la comptabilité. ;
- La connaissance des outils d'analyse et de reporting d'un ERP ;
- Je viens de terminer une formation de 21/2 ans et obtenu un certificat en gestion publique qui complète mes connaissances. ;

- RH, CAE ;
- Analyse / compta analytique calcul de coût complet ;
- Connaissances générales sur l'ERP. Connaissances comptables. Connaissances de l'organisation et des processus. Navigation et utilisation de l'ERP ;
- Impact des données introduites dans le système et connaissances des autres modules ;
- Structure, fonctionnement et utilisation de l'outil SAP. ;
- "En tant qu'utilisateur, nous devons également être en mesure de connaître comment le/les systèmes (modules SAP) sont paramétrés, ainsi que les interactions entre la CG et les comptabilités auxiliaires (immo, déb, fourn.etc..) afin de mieux comprendre les erreurs et donner un "imput" pour améliorer le système en fonction des désirs des utilisateurs. En finalité, c'est d'avoir une meilleure vue d'ensemble du monde SAP." ;
- La formation en général n'est pas adaptée à la complexité de SAP. Seules les tâches très répétitives sont maîtrisées par les collaborateurs. ;
- La comptabilité analytique ;
- Le lien entre les objectifs politiques et les objectifs financiers qui sont rarement en adéquation. Les relations entre les niveaux institutionnels (Etat - Communes) sont rarement appréhendés dans une politique d'ensemble. ;
- Management du changement ;
- J'aimerais approfondir la navigation dans SAP, notamment dans la comptabilité analytique. ;
- La recherche rapide d'éléments de facturation. Mieux connaître le système ;
- Navigation dans l'ERP ;
- OTP ;
- Gestion budgétaire organisation différents modules analyse gestion du changement ;
- Navigation dans l'ERP ;
- Le fonctionnement des outils ;
- Avoir une vue d'ensemble plus globale ;
- Connaître les spécificités de l'outil SAP BI/IP ;
- La gestion budgétaire ;
- Connaissance de l'ERP. Connaissance des bases légales touchant la comptabilité et les finances de l'Etat ;
- Connaissance des différents modules et de toutes les potentialités du système. Connaissances comptables. Meilleure maîtrise de l'outil. ;
- Comptabilité analytique ;
- Approfondir mes connaissances concernant les mécanismes comptables spécifiques à l'administration cantonale. ;
- Accès aux différents tableaux d'analyse et recherche d'information ;
- Durée de formation adéquate. Support de cours adapté. ;
- Zusammenhänge der Module / Aufbau / Auswertungen / Neugier zum System erwecken ;
- Die Technische Seite der ERP-Module (SAP FI/CO/SD/VM) ;
- Zusammenhänge / Integration der SAP-Module besser verstehen. ;
- Keine ;
- Budgetprozess. Controllingprozess ;
- "Systemvoreinstellungen, Parametrisierung, Umgestaltungsmöglichkeiten, potentielle Vereinfachungen (""Substance over form, true and fair, but lean!"") " ;
- ERP richtig und auf allen Stufen kennenlernen. Zusammenhänge der einzelnen Module besser kennen. ;
- Kostenrechnung Allg. die Zusammenhänge der verschiedenen Module ;

- Module des ERP. Analyse, Teamfähigkeit ;
- ERP-Grundkenntnisse. Zusammenhänge der versch. ERP-Module. Kostenrechnung. Organisation der Abteilungen und Departemente ;
- Projektmanagement ;
- Interfaces SAP (lien entre les divers modules) ;
- Auswertungsmöglichkeiten aller Art ;
- Verschiedene SAP Module ;
- Voir en plus approfondie le système ;
- Berichtwesen / Aufarbeitung der Daten aus SAP zur weiteren Verwendung ;
- Controlling in der Bundesverwaltung ;
- Ich bin derzeit in der Ausbildung zum "MAS Integratives Management" ;
- Die Zusammenhänge zwischen den Modulen des ERP. Veränderungsmanagement ;
- Die Zusammenhänge der Module des ERP ;
- Zusammenhänge zwischen den Modulen ;
- Wir schulen on the job laufend die neuen Mitarbeiter. Je nach Ausbildung, Erfahrung und Stellenprofil können dies sehr unterschiedliche Themen betreffen. Ist deshalb nicht abschliessend beantwortbar. ;
- Bei SAP ist für den Endbenutzer oft nicht erkennbar, was das System noch alles für Funktionalitäten bieten würde. Man ist auf Gedeih und Verderb darauf angewiesen, dass der Systemeigner die Möglichkeiten optimal ausschöpft. ;
- Zusammenspiel der diversen Module, individuelle Reportingprogrammierung ;
- Analyse, Kommunikation ;
- SAP Anwendung ;
- Controlling ;
- Anlagebuchhaltung ;
- ERP Einsatz ;
- Statistische Methoden, Datamining ;
- Verknüpfungen von verschiedenen Auswertungen ins Excel ;
- Individuelle Statistiken zusammenstellen und auswerten. SAP kann viel, ist aber nicht allen bewusst, was und wie. ;
- Konten- und Kassenführung Die verschiedenen Module des ERP ;
- Im Moment keine ;
- Kenntnisse im Controlling ;
- Führungskompetenzen ;
- Lien entre les modules SAP, ainsi que les impacts d'une saisie. ;
- Abfragen/Auswertungen Listen Verknüpfungen zu Excel ;
- ERP Einsatz ;
- Anlagen ;
- Erstellen Budget / Finanzplanung beim Kanton ;
- Zusammenhänge zwischen einzelnen Modulen (HR/FI/CO) ;
- Zusammenhänge der verfügbaren Module im ERP und deren Einfluss auf die Business Prozesse ;
- BI + BW Anwendungen ;
- Navigation avancée ;
- Informationsfluss ;
- Detailierte SAP-Schulung ;
- Veränderungsmanagement ;
- Data Warehouse Funktionlitäten, Erstellung Management Cockpits ;

- Weitere Anwendungsmöglichkeiten, welche für die tägliche Arbeit nützlich sein könnten ;
- Seit der SAP-Einführung (Projekt NewStar) im Jahre 2003 sind zum Teil viele neue Mitarbeiter im Bereich Rechnungswesen/Controlling dazugestossen. Der SAP Kenntnisstand ist dabei sehr unterschiedlich, da keine systematischen Schulungen durchgeführt wurden. ;
- Auswertungsmöglichkeiten / Datenanalyse ;
- Buchhaltungsgrundlagen ;
- Basiswissen über SAP, Systemverständnis, Abkürzungen, Zusammenhänge. Für neue Mitarbeitende des Kantons Luzern gibt es KEIN SAP-Kurs!;
- Verbindungen zwischen den verschiedenen SAP-Modulen ;
- Anlagenbuchhaltung ;
- Im Moment keine ;
- Auswertungen (FI/CO)-SD-Bereich (Stammdaten/Auftrag) ;
- Vernetzte Anwendung von SAP ;
- IC Buchungen ;
- Die Zusammenhänge besser kennenzulernen, da vieles zentralisiert ist, geht diese Wissen etwas verloren. ;
- Alle mit 3 und 4 unter Fragen 3.1 und 3.2 ;
- Wo, welche Customizing Funktion gesteuert wird ;
- SAP als Anwender, alle Module ;
- Rationelles Arbeiten mit ERP-Software (SAP) im Sinne von Tipps & Tricks ;
- Modulkenntnisse (was wie verknüpft) - auch für andere Bereiche, wie HR etc. ;
- Vernetzung von SAP Modulen in Bezug auf die Staatsbuchhaltung ;
- Internationale RechnungslegungMIS-Toole ;
- Finanzbuchhaltung öffentliche Verwaltung ;
- Umgang mit SAP Abruf von Daten ;
- Möglichkeiten von Auswertungen im Proficenter, Auftragsgruppen, Kostenstellen u.ä. ;
- Tricks und Tips des Systems. Suchmöglichkeiten im System. ;
- Zusammenhänge / Konsequenzen zwischen den einzelnen Modulen ;
- Kosterechung ;
- Auffrischungskurs aus mehreren Modulen (Arbeitsbereiche) bestehend, z.B. je 1/2 Tag ;
- Überblick über die einzelnen Module des ERP und deren Zusammenhänge ;
- Anlage / Debitorenbewirtschaftung ;
- Analyse, Recherchen ;
- Praktisches Arbeiten mit den verschiedenen Modulen -> BEST PRACTICE ;
- Zusammenhänge im SAP ;
- Business Warehouse ;
- L'impact des saisies dans l'ERP ;
- La gestion du stress et les compétences en matière de prise de responsabilité. ;
- Analyse financières et indicateurs de pilotage (restitutions) avec implication dans les détails de saisie et du plan comptable. ;
- Liens entre les modules, liens entre différents SI ;
- Comptabilité financière, notamment en lien avec les normes IPSAS, gestion du changement ;
- Aprofondir la fonction ;
- Contrôle budgétaire, reporting financier ;

- Un séminaire d'introduction à la CFI qui en explique son fonctionnement, sa structure et qui décrit chacune des applications avec des exemples réels et des exercices pratiques. Dans mon cas, je serais particulièrement intéressé au module AR. ;
- Interaction et complémentarité des collègues, pragmatisme et efficience connaissances comptables, vue d'ensemble ;
- Procédures de tous les Départements en matière de flux, de saisie, d'approbations. Formation détaillée sur un module ;
- Avoir plus de canaissanse aprofondie dans certaine domaine de mon travaille ;
- Mieux comprendre tous le fonctionnement du début à la fin ;
- Référentiel IPSAS. Plan comptable MCH2. Changements légaux (LGAF) et réglementaires dans le domaine des finances à l'Etat de Genève. Financement fédéraux ;
- Les liens entre la comptabilité théorique et la comptabilité d'un ERP + les implications dans les comptes de l'Etat des écritures passées dans les différentes modules de l'ERP. ;
- Poursuites ;
- Souhait de compétences plus valorisantes dans la comptabilité. ;
- Offre permanente sur les connaissances de bases pour les nouveaux collaborateurs ;
- Connaissance des techniques comptables. Connaissance des règles de base de la comptabilité (indépendamment de l'outil !!!) ;
- Certains collaborateurs amenés à effectuer des tâches comptables n'ont pas la formation de base suffisante (surtout dans les petits services). Ces lacunes sont encore plus évidentes avec un ERP. C'est donc surtout une formation de base aux métiers comptables et financiers à l'Etat qui serait nécessaire. ;
- Avoir un cour afin de connaitre tous les points que l'on peut faire avec la CFI.

Question 3.5

- Sozialkompetenz. Methodikkompetenz. Kommunikationskompetenz. ;
- End to End-Prozesse. Die Mitarbeitenden müssen in die nächste "Kammer sehen". Sprich Sie dürfen nicht "nur" Ihren Prozess kennen, sondern bspw. auch wissen, was vorgängig beim Lieferanten läuft und was Ihre Arbeit anschliessend beim Kunden an Arbeitsschritten auslöst. ;
- IKS ;
- Integrative Aspekte im Rahmen betriebswirtschaftlichen Wertschöpfungskette aufzeigen. Integrative Abhängigkeiten zwischen den einzelnen ERP Modulen aufzeigen. ;
- Zusammenhänge und Integration der ERP Module in die Finanzen ;
- Evtl. integratives Wissen zwischen Modulen, nicht nur Modulkenntnisse, so dass auch Werteflüsse klarer werden. ;
- Individuell ;
- Gesamtüberblick der Abläufe in der Finanzabteilung ;
- Gesamtzusammenhänge der Module, Philosophie SAP (Integration) z.B. beim Storno...immer in der Quellapplikation etc.List- und Reportanpassungsmöglichkeiten: wie komme ich an meine Informationen in dieser Fülle von Reports ;
- Modulübergreifende Zusammenhänge in SAP, damit sich ein Gespür für die Wirkungsweise von SAP entwickelt. ;
- Compta générale et bouclement simple ;
- Interaction de l'ERP avec d'autres S.I. / flux d'alimentation de l'ERP et responsabilités des acteurs ;
- Connaissances organisationnelles Directives comptables.

Question 4.1

- Positiv: Das verwendete ERP-System ist ein internationeler Standard und somit ist man auf dem (Arbeits)Markt entsprechend gut positioniert. Das Ausbildungsangebot des ERP-Lieferanten sowie das interne Know how ist recht gross.Negativ:Die Module sind mittlerweilen so stark untereinander verknüpft (Stichwort ""Cross Application"") dass teilweise Seiteneffekte auftreten. Sprich wenn in einem Modul irgendwas customized wird, kann dies Auswirkungen auf ein anderes Modul haben (und dort sucht man dann lange am falschen Ort - im Tool, in welchem der Fehler auftritt - nach der Behebungsmöglichkeit des Schadens ;
- Positiv: Vereinfachung der Abläufe Negativ: ERP ist unflexibel bei spezifischen Bedürfnissen ;
- Positiv: durchgängiges Systen Negativ: Oberfläche zu kompliziert ;
- Durchgängigkeit, Standardisierung ;
- Negativ: langsam Auswertungen schlecht Positiv: Verfügbarkeit ;
- Aucun commentaire transmis. Déficit d'information !;
- Lenteurs, complexité lié à la multiplicité des plate-formes/modules, problèmes d'identification des outils par rapport au besoin initial ;
- Complexité/multiplicité des plateformes et outils.

Question 4.2

- Gestion des processus ;
- Flexiblere Analysen ;
- Complexification ;
- Rien à mon niveau ;
- Je ne sais pas.

Question 4.3

- Meilleur appui à la conduite politique et opérationnelle ;
- Un ERP peut répondre à toutes ces exigences en fonction du besoin ;
- Meilleure vision de l'ensemble des comptes du service ;
- Avere una contabilità finanziaria e analitica con le relative inf ;
- Vernetzung der Module ;
- Verbesserung des Berichtswesen gegenüber Leitungsgremien ;
- Transparenz ;
- Verbesserung Steuerung ;
- En fait le système alourdit le travail et la gestion des comptes ;
- Meilleure intégration des flux financiers & intgration des proces.

Question 5.1

- Absence de moyens financiers permettant d'aller de l'avant ;
- Schlechte Koordination der Federführenden Querschnittämter ;
- Hier können mehr als vier Punkte markiert werden, da viele ;
- Costo ;
- Knapper Terminplan wurde duch Probleme der Beraterfirmen ;
- Umsysteme ;
- Je suis arrivée après sa mise en place ;
- Probleme mit der Beraterfirma Mummert Consulting, Dübendorf ;
- Unerwünschte Transparenz durch diverse Entscheidungsträger ;

- Akzeptanz User und Führungsunterstützung ;
- Change-Management bei gewissen Entscheidungsträgern ;
- Weiss ich nicht, war noch nicht da... ;
- Recherche d'information parfois complexe et interrogation.

Question 6.1

- Floorwalker (geht Richtung individuelles Coaching). Diese unterstützten auf Anfrage die jeweiligen User/innen. Weiter sammelten sie die häufigsten Fehler ein und führten dann Veranstaltungen durch, an welchen die Lösungen, bzw. die Schritte aufgezeigt wurden, die den Fehler verhinderten.

Question 6.2

- Coaching en groupe ;
- Formation partielle ;
- Eintritt nach ERP-E ;
- Einsteigerkurs ;
- Einführungskurse ;
- Keine Ahnung ;
- Je suis arrivée après ;
- On m'a fait parvenir ;
- Cours, approche ;
- Pas encore là.

Question 6.4

- Cours donné par des spécialistes, non pas par des collègues ;
- Les formations devraient être complétées par une mise à niveau des connaissances métier ;
- Une formation plus complète ;
- Formation plus complète souhaitée ;
- Elaboration d'un recueil/annuaire systématique des opérations principales (mode d'emploi) ;
- Plus de journées de formation ;
- Une formation plus complète dans le domaine utile ;
- Des cours sur le potentiel gobal du progiciel SAP (vue d'ensemble) ne seraient pas inutiles ;
- Mise en place d'un manuel d'organisation à la disposition des cadres de l'administration incluant la problématique des ERP. Actuellement, l'information est fragmentaire, incohérente et dispersée sur plusieurs unités et plusieurs sites intranet ou documents ;
- J'aurais souhaité plus d'informations sur SAP. La formation a été limitée à notre travail quotidien ;
- Plus de formation et de possiblité de perfectionnement ;
- De communiquer les spécificités du service, notamment dans l'élaboration du budget pour la gestion du personnel (SAP/HR) ;
- Formation détaillée sur les fonctionnalités de mon ressort ;
- Une meilleure prise en compte de la spécificité de l'activité de l'entité par rapport à l'ERP ;
- Keine zusätzlichen mehr. Chic aber nicht unbedingt nötig sind eLearning Plattformen. Allerdings hat meine bescheidene Erfahrung damit (3 Projekte) aufgezeigt, dass die

Leute, die eLearning anwendeten, bereits die waren, welche die besten Kenntnisse vorzuweisen hatten.... ;

- Meinungsaustausch über Vor-/Nachteile mit anderen Usern ("Do's and Don'ts") ;
- Individuelle Weiterbildung ;
- Mehr Zeit ;
- Bessere interne Aus- und Weiterbildung für die verschiedenen Module ;
- Corsi SAP con conoscenza generale di tutti i moduli che verranno implementati e dei collegamenti tra i moduli ;
- Ausbildung, individuelles Coaching ;
- Dokumentation ;
- Vermehrter Austausch im Team ;
- Höhere Prozessdefinition im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung (Betriebsbuchhaltung) ;
- Professionelles Handbuch mit den Standardprozessen Software-Anpassung an individuelle Dienststellenbedürfnisse ;
- Durch die engen Termine war die Arbeitsauslastung enorm, da zu diesem Zeitpunkt durch Ausfälle die Auslastung der Tagesgeschäfte eh hoch waren ;
- Weitere Schulungen bei Bedarf. Die Schulungen waren zu allgemein gehalten ;
- Costimized Schulung auf meine Bedürfnisse ;
- Nicht alles was das FIS konnte wurde durch SAP abgedeckt, wobei inzwischen viele Möglichkeiten lokal möglich sind die wir früher nicht hatten weil Auswertungen nicht lokal gemacht werden konnte und in der damaligen Staatsbuchhaltung abgeholt werden musste und schon Altpa ;
- Ich war bei der Einführung von SAP im Ktbs noch nicht im Kanton angestellt und kann daher keine Aussagen zur Einführung machen ;
- Beratung durch eine kompetente Person ;
- Projekt hat gute flankierende Massnahmen ;
- Individuelles coaching. Formalisierung der Prozesse ;
- Frontal Einführungsunterricht in den Modulen FI (Kredi/Debi/Hauptbuch/Anlagen) / CO(Reportings PC, Ktr, Kst) / SD (Faktuierung) ;
- Schulungen bezüglich offenem Potenzial des ERP ;
- Die Einführung war mustergültig, aber die Weiterentwicklung des Systems wurde vernachlässigt ;
- Es wurden nur die allernötigsten Funktionen erklärt, nach ein paar Wochen/Monaten wäre ein Auffrischungskurs mit mehr Informationen angebracht gewesen ;
- Die angebotenen Crash-Kurse von 1/2 Tag pro Modul waren zu kurz ;
- Professionelle Handbücher zu einzelnen Module ;
- Ressourzen ;
- Ausgeprägtere Schulung und auf die Bedürfnisse der einzelnen Anwendergruppen abgestimmt ;
- Mise à jour des modes opératoires en fonction des versions installées ;
- Réponses aux questions posées ;
- Il y a des fois de grandes différences entre le cours de formation et dans la vraie vie ;
- Répondre plus à des problèmes liés au quotidien, à des demandes plus ciblées par rapport au service ;
- Formation plus approfondie sur l'application ;
- Information régulière sur l'évolution de l'outil / formations spécifiques ;
- Une formation adaptée au contexte de l'utilisateur et non des formations globales, par typologie d'utilisateur ;

- Formation Documentation / modes opératoires ;
- Des cours serait un atout ;
- La formation a été trop centrée sur l'utilisation des modules de l'ERP et pas assez sur les processus. L'organisation des services financiers n'était pas prête et de nombreux collaborateurs n'avaient pas des compétences financières suffisantes pour tirer pleinement profi ;
- L'effort de formation doit être continu et non seulement au moment de l'implantation ;
- Cours de formation à l'ERP pour les nouveaux collaborateurs (ceux qui sont arrivés après la mise en application de l'ERP) ;
- Cours de formation continue obligatoire ;
- Plus d'accompagnement par les consultants, car aucun accompagnement par la direction financière départementale ;
- Formation continue présentant les nouvelles fonctionnalités ;

Question 7099

- Néant ;
- Un flux plus régulier de travail ;
- Je me considère comme une secrétaire qui émet des factures et en paie. Sur SAP, vu la centralisation à l'Etat, je n'ai pas beaucoup d'influence ;
- Questions 3 pas claires compte tenu de sa formulation très générale. Plus claire si question avait concerné connaissance et compétence pour mon entité. ;
- Non ;
- L'utilisation de SAP n'est pas assez développé et manque d'informations sur les possiblités du sytème ;
- Non ;
- Certaines questions et certains points de votre questionnaire m'ont posé quelque problème pour vous répondre. ;
- Grundsätzlich finde ich den zentralen und standartmässigen Einsatz von SAP in der BV sehr sinnvoll und gut. Ich würde mir wünschen, dass die Anliegen der Ämter in die Ausgestaltung der System mehr einfliessen. ;
- Keine. Wünsche viel Spass bei der Auswertung und gutes Gelingen!;
- Der Fragebogen hat sich zu sehr auf Details von ERP fokussiert. Interessanter wäre es gewesen, noch mehr auf die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden einzugehen. Schade. ;
- Nein ;
- Herzlichen Dank!;
- Bei uns ist es im Moment noch so das wir noch nichts merken von ERP ;
- Die Information zur Person ist meiner Auffassung nach zu persönlich. ;
- Frühpensionierung ab 30.06.2011 ;
- Wir sind zur Zeit in der Konzeptphase ERP-VBS. Die armasuisse hat jedoch SAP R/3 im Jahr 2000 eingeführt. (sämtliche Module)Damit SAP jedoch unsere Bedürfnisse abdecken konnte waren viele Modifikationen nötig. ;
- Da nicht weiter spezifiziert wurde, ob die Angaben vertraulich gehandhabt werden, verzichte ich auf die Angabe der Lohnklasse. ;
- Wir haben sehr unterschiedliche Stellenprofile (Sachbearbeiter, Bereichsbuchhalter, Leitungsfunktionen Finanzen). Je nach Stellenprofil hätten die Fragen unterschiedlich beantwortet werden müssen. Bei den Antw ;
- Ich arbeite seit mehr als 15 Jahre mit SAP. Einmal SAP immer SAP. Hat man die "Philosophie" verstanden, ist es einfach. Es ist aber nicht jedermanns/fraus Sache. ;

- Wenn man einen Punkt falsch gesetzt hat und keinen andern bei einer Frage setzen will, sollte man ihn wieder löschen können ;
- Die Fragen waren teilweise schwierig zu beantworten. Zudem war für mich unklar, was eigentlich abgefragt werden sollte. ;
- Ich möchte die Resultate der Erhebung an meine Mailadresse erhalten Eingetellt ebi BS 1986, an der aktuellen Funktion/Stelle erst seit 2006 ;
- Der Shop des Kunstmuseums hat eine eigene Warenwirtschaft und nutzt SAP zum Verbuchen von Rechnungen (Kreditoren/Debitoren). Da keine Schnittstelle vorgesehen ist, werden gewisse Abläufe oft doppelt getan ;
- Der Persönlichkeitsschutz sowie der Datenschutz muss durch Sie gewährleistet werden! Ein Rückschluss auf die Person die den Fragebogen beantwortet hat ist unzulässig!;
- Non ;
- In Zeiten des Systemischen Vorgehens sollten die Projekt-Beteiligten von Anfang an stark in das Projekt involviert werden (Prototyperstellung). Im Laufenden Betrieb wird das gegenseitige Verständnis mit JobRot ;
- Danke!;
- Meine Funktion im Rechnungswesen beträgt ca. 30%, 70% sind Führungsaufgaben und Personalwesen. ;
- Es wäre sehr empfehlenswert, Einführungen ins SAP des Kantons Luzern anzubieten, oder gelegentliche Weiterbildungen im Sinne von "Tipps und Tricks" durchzuführen. ;
- Die Angaben sind vertraulich zu behandeln,d.h., keine Weitergabe an Dritte. ;
- Die Universität Zürich ist nicht auf dem selben ERP wie der Kanton Zürich. Das heisst wir führen ein eigenes ERP. ;
- Nous subissons passablement de ralentissements suite à des problèmes informatiques dus à notre pricipal outil de travail, le programme Oracle CFI. Cela est parfois désagréable, surtout lorsqu'il est question ;
- CFI n'est pas conçue pour une utiliation occasionnelle. Sa complexité et son absence de convivialité rendent obligatoire une utilisation régulière sous peine de devoir systématiquement demander de l'aide. ;
- Non ;
- Déjà fait oralement lors d'un entretien avec le professeur Equey et l'un de ses assistants. ;
- L'outil est bien mais mal utilisé du fait de la centralisation et de l'utilisation de beaucoup trop de personnes non comptable. ;
- Communication = 0 ;
- Un flux plus régulier de travail. ;
- Un flux plus régulier de travail.

Annexe 3 : Comparaison des Cantons participants à l'enquête

Cantons	Genève	Neuchâtel	Valais	Bâle	Lucerne	Zürich	Confédération
Population au 31.12.09 (en milliers) Source : ESPOP	453.3	171.6	307.4	460.7	373.0	1'351.3	7'785.8
Budget de charges de fonctionnement 2011 (classe 3) (en millions)	CHF 8'060.0	CHF 1'947.1	CHF 2'854.5	CHF 2'762.4	CHF 3'325.3	CHF 8'061.4	CHF 62'536.0
Budget de charges d'investissement 2011 (classe 5) (en millions)	CHF 502.5	CHF 129.7	CHF 550.4	CHF 468.0	CHF 331.1	CHF 1'150.7	CHF 7'073.0
Nombre d'employé-e-s		2253	2800		4177		
Nombre d'employé-e-s des services financiers	164.3	27.2	46		14.4		178
Nombre de départements	9	5	6	7	6	7	8
Type de département	*Pouvoir Judiciaire*	*Pouvoir Judiciaire*	*Pouvoir Judiciaire*				
	Chancellerie d'Etat	Chancellerie d'Etat	Chancellerie d'Etat		Staatskanzlei		Chancellerie d'Etat
	Département des Finances	Département de la justice, de la sécurité et des finances	Département des finances, des institutions et de la santé	Präsidialdepartement	Bildung und Kultur	Leben & Arbeit	Département fédéral des affaires étrangères
	Département de l'instruction publique, de la culture et du sport	Département de la gestion du territoire	Département de la sécurité, des affaires sociales et de l'intégration	Bau - und Verkehrsdepartement	Bau, Umwelt und Wirtschaft	Verkehr	Département fédéral de l'intérieur
	Département de la sécurité, de la police et de l'environnement	Département de l'économie	Département de l'éducation, de la culture et du sport	Erziehungsdepartement	Finanzen	Wirtschaft & Finanzen	Département fédéral de justice et police
	Département des constructions et des technologies de l'information	Département de l'économie	Département de l'économie, de l'énergie et du territoire	Finanzdepartement	Gesundheit and Soziales	Schule & Bildung	Département fédéral de la défense , de la protection, de la population et des sports
	Département de l'intérieur et de la mobilité		Département des transports, de l'équipement et de l'environnement	Gesundheitsdepartement	Justiz and Sicherheit	Gesundheit & Sicherheit	Département fédéral des finances
	Département de la solidarité et de l'emploi			Justiz- und Sicherheitsdepartement		Bauen, Energie & Umwelt	Département fédéral de l'économie
	Département des affaires régionales, de l'économie et de la santé			Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt		Geschichte & Gegenwart	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie



Cahiers de recherche du Centre de Recherche Appliquée en Gestion (CRAG) de la Haute Ecole de Gestion - Genève

CRAG – Centre de Recherche Appliquée en Gestion
Haute école de gestion - Genève
Campus de Battelle, Bâtiment F
7, route de Drize – 1227 Carouge – Suisse
✉ crag@hesge.ch
www.hesge.ch/heg/crag
✆ +41 22 388 18 18
🖷 +41 22 388 17 40

Tous les cahiers de recherche de la HEG sur RERO DOC :
http://doc.rero.ch/collection/HEGGE_i.REPORT?ln=fr